Educiac
Educación y Ciudadanía A.C.

PROGRAMA DE FORMACIÓN
Y ACOMPAÑAMIENTO

A ORGANIZACIONES CIVILES DE RECIENTE CREACIÓN EN SAN LUIS POTOSÍ

MANUAL DEL PARTICIPANTE

CURSO
ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS, METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

CURSO III
ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS
METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO A ORGANIZACIONES CIVILES DE RECIENTE CREACIÓN EN SAN LUIS POTOSÍ

EDUCACIÓN Y CIUDADANÍA A.C.

MANUAL DEL PARTICIPANTE

Educiac
Educación y Ciudadanía A.C.

PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO A ORGANIZACIONES CIVILES DE RECIENTE CREACIÓN EN SAN LUIS POTOSÍ

DICIEMBRE 2016

Elaboración:
Educación y Ciudadanía A.C.

Compilación, integración y adecuación educativa:
Marcela Andrea Godínez Esparza
Alejandra Balduvín Álvarez

Revisión de redacción y estilo:
Alejandra Balduvín Álvarez

Edita:
Educación y Ciudadanía A.C.

Diseño editorial de la publicación:
Cesar Arnulfo Reyna Barrientos
Perla Lucero Aparicio Nieto

Educiac
Educación y Ciudadanía A.C.

5 de Mayo # 620,
Barrio de San Miguelito
C.P. 78339, San Luis Potosí, México
www.educiac.org.mx
educiac@educiac.org.mx

Impreso en México
Printed in México

Esta oportunidad educativa / profesional es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través del Departamento de Estado de los Estados Unidos. Los contenidos son responsabilidad de "Educación y Ciudadanía A.C." y no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Estado o del Gobierno de los Estados Unidos.

ÍNDICE

Presentación de Educación y Ciudadanía A.C...... **4**

Objetivos del curso III **6**

Presentación del Manual **7**

Estructura de los contenidos del Manual **9**

Tema 1.

Proyectos sociales **12**

Tema 2.

Enfoque del Marco Lógico. **18**

Tema 3.

Ciclo de proyectos. **23**

Tema 4.

Etapa I. Identificación diagnóstica. **26**

Tema 5.

Etapa II. Diseño y Formulación de proyectos formatos utilizados **67**

Bibliografía...... **111**

PRESENTACIÓN DE EDUCACIÓN Y CIUDADANÍA A.C.

Somos una organización civil que nace en 1998 y se constituye legalmente diciembre del 2004, como actor social, junto con otras y otros tejemos redes buscando generar espacios de participación para que las y los ciudadanos se involucren de manera activa en la dignificación de sus condiciones de vida, para la construcción de una sociedad más equitativa, incluyente y justa.

Desde un enfoque de derechos humanos y de género, promovemos el ejercicio de la ciudadanía activa mediante la formación de capacidades ciudadanas, la incidencia en políticas públicas, la contraloría social y la investigación; siendo las juventudes y la sociedad civil nuestras poblaciones prioritarias.

Educación y Ciudadanía A. C. (Educiac) identifica a las y los jóvenes, como sujetos de derechos y actores del desarrollo, a través de su participación en la resolución de sus propios problemas y los de su entorno. Estamos convencidos de la necesidad de abrir espacios de participación y de organización, donde las y los jóvenes reconozcan el ejercicio de la ciudadanía activa, como parte de su capital social, de tal manera que los ubique en condiciones de integrarse a procesos sociales colectivos, en el reconocimiento de sus derechos y en espacios de incidencia, donde sus necesidades y propuestas se vean reflejadas de manera concreta.

Trabajamos para:

- Favorecer el reconocimiento de las y los jóvenes como sujetos de derechos mediante procesos de formación y participación, que promuevan el ejercicio de una ciudadanía activa.
- Diseñar e implementar metodologías y propuestas para la formación de capacidades ciudadanas, que favorezcan la participación de diferentes actores en el espacio público.
- Impulsar el conocimiento y el ejercicio de los derechos humanos en diferentes sectores de la población.
- Generar estrategias que favorezcan la influencia de las

y los ciudadanos en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas.

- Favorecer el fortalecimiento y articulación de colectivos de jóvenes y organizaciones de la sociedad civil.
- Promover la transparencia y rendición de cuentas en la gestión gubernamental, mediante ejercicios de monitoreo ciudadano y contraloría social.

OBJETIVOS DEL CURSO III

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las capacidades de las y los participantes, para que diseñen y desarrollen proyectos sociales con incidencia en las problemáticas que como organizaciones civiles atienden.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindar herramientas para identificar y analizar las problemáticas que afectan a las poblaciones objetivo con las que trabaja cada organización.
- Que las y los participantes conozcan el marco lógico y adquieran herramientas para elaborar proyectos desde este enfoque.
- Que las y los participantes, mediante una postura crítica, reflexionen acerca de las posturas institucionales que asumen frente a las problemáticas y la pertinencia de las estrategias que integran en sus proyectos.

A diferencia de los manuales de los cursos anteriores, que fueron construidos de manera que quienes participan en el taller pudieran replicar sus contenidos con los integrantes de sus organizaciones; éste manual se presenta como una guía que permita a la organización contar con los contenidos y herramientas para desarrollar la Metodología del Marco Lógico, cada vez que formulen sus proyectos.

Es así que los contenidos fueron construidos, independientemente de la estructura y estrategias didácticas que se utilizaron para desarrollar el taller. Consideramos que esto resulta de mayor utilidad para las organizaciones participantes.

PRESENTACIÓN DEL MANUAL

La Metodología del Marco Lógico es una de las principales herramientas de gestión que permite que las organizaciones puedan planificar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar un proyecto de manera más sencilla y sistemática.

Esta metodología ha sido utilizada por diversos organismos de cooperación internacional; y existen múltiples esfuerzos de actores sociales para darla a conocer y promover que las organizaciones hagan uso de ella de manera correcta.

Con la experiencia de trabajo de Educiac, reconocemos que, en la medida en que desarrollemos de una mejor manera nuestros proyectos, la calidad de nuestras intervenciones también aumenta, y por tanto, el impacto sobre las realidades que pretendemos transformar, se verá fortalecido.

Como organización, nos hemos enfrentado a la necesidad de adquirir conocimientos y habilidades para profesionalizar nuestra forma de diseñar, ejecutar y dar seguimiento a cada uno de los proyectos que hemos desarrollado. El Marco Lógico ha sido una de las metodologías que hemos aprendido e implementado para esto.

Reconocemos que desarrollar conocimientos metodológicos resulta indispensable, pero es cuando se ponen en práctica que resultan significativos para fortalecer nuestras organizaciones. En este sentido, hemos construido este manual como una apuesta de compartir el resultado de la consulta de múltiples bibliografías respecto a la metodología, y del uso práctico que hemos desarrollado a partir de éstas.

Este texto tiene como objetivo ser una guía que permita a las y los participantes del programa conocer detalladamente la Metodología del Marco Lógico, contar con herramientas metodológicas para utilizarla dentro de su quehacer en el diseño y formulación de proyectos y fortalecer así, el impacto que tienen sus acciones en la resolución de problemáticas específicas.

Al estructurar los contenidos, consideramos que éstos se presenten de forma sencilla y práctica para que las y los participantes del programa, puedan consultar esta guía cada vez que requieran formular un proyecto, fortalezcan sus habilidades de análisis como organización y adopten prácticas que faciliten sus procesos al diseñar una propuesta.

En cada apartado describimos la información que se desea obtener, el ejercicio de análisis que se requiere, las herramientas metodológicas que se utilizan y los productos que emanan de su uso.

ESTRUCTURA DE LOS CONTENIDOS DEL MANUAL

Este manual incluye los siguientes temas y subtemas, presentados de la siguiente manera:

TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR TEMA
PROYECTOS SOCIALES	Proyectos sociales.	Identificar que son los proyectos sociales y cuales son los elementos que conforman el ciclo de éstos.
	La planeación como un momento metodológico dentro de las organizaciones.	Resaltar a la planeación como un proceso indispensable para el desarrollo de proyectos al interior de las organizaciones.
	Niveles de planificación	Identificar los niveles de planificación dentro de las organizaciones, y clarificar.
ENFOQUE DE MARCO LÓGICO	Antedecentes	Dar a conocer los antecedentes del enfoque del marco lógico para contextualizar a los participantes sobre su origen y razón de ser.
	Definición de Marco Lógico	Brindar información sobre el enfoque de marco lógico, los elementos que lo componen y las limitaciones de su uso.
	Utilidad de la metodología	
	Limitaciones y consideraciones	

TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR TEMA
CICLO DE PROYECTOS	Etapas del proyecto desde la metodología del marco lógico	Presentar el enfoque del marco lógico desde el ciclo del desarrollo de los proyectos.
ETAPA I **IDENTIFI-CACIÓN DIAGNÓSTICA**	La primera etapa de la metodología: Etapa identificación Diagnóstica	Presentar el objetivo que tiene esta primera etapa, y puntualizar los pasos que la conforman.
	Análisis de problema: El árbol de problemas	Proporcionar a las y los participantes herramientas para realizar el análisis de las problemáticas que darán origen a los proyectos.
	Análisis de involucrados	Identificar las características y necesidades del grupo poblacional con quienes trabaja cada organización, desde cada proyecto.
	Análisis de objetivos	Brindar herramientas metodológicas para identificar las situaciones positivas que se pretenden alcanzar con los proyectos.
	Análisis de alternativas/ estrategias	Brindar herramientas metodológicas para analizar e identificar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos como parte de un proyecto: desde el alcance de la organización.
	Justificación del proyecto	Señalar los elementos que deben concentrarse e identificarse para culminar la primera etapa del proceso.

TEMAS	SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR TEMA
DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS	Matriz del marco lógico	Presentar la matriz de planificación como elemento que permita articular la intervención y dar seguimiento durante su ejecución. Describir cada uno de los elementos que la componen.
	Cronograma	Brindar herramientas para desarrollar un cronograma que permita el seguimiento puntual de las actividades en los tiempos establecidos.
	Presupuesto	Presentar a las y los participantes herramientas para desarrollar un presupuesto que permita reflejar los recursos y costos correspondientes a las actividades planeadas en un proyecto.
	Elaboración del documento	Presentar las consideraciones que deben tomarse en cuenta para la elaboración de un documento que permita concentrar los resultados de la formulación del proyecto.

TEMA 1.
PROYECTOS SOCIALES

A) ¿Qué son los proyectos sociales?

Los problemas sociales son una condición que afecta, de un modo considerado inconveniente, a un número significativo de personas; y se cree que debe corregirse mediante la acción social colectiva (Suárez, F., s/f).

Como organizaciones de la sociedad civil identificamos los problemas sociales que afectan a las poblaciones con quienes trabajamos con el objetivo de transformarlos, de manera conjunta en enunciados de una realidad social distinta. Es a través de los proyectos sociales que plasmamos aquellas finalidades que queremos alcanzar.

Según Manuel López (1987), un proyecto social es:

- Una **declaración de intenciones**, más o menos explícita, de los responsables de una organización social; que describe aquello que pretende transformarse.
- La **operatividad,** más o menos precisa o ajustada, de la declaración antedicha; concretada en un tiempo y lugar a través de un plan de intervención.
- Un conjunto de **actividades** que permitan reflejar la declaración de intenciones y la operatividad. Para que estas logren resultar en un proyecto con fines sociales, es necesario que trastoquen a la organización entre las clases y grupos que forman una colectividad determinada.

Cuando una organización propone un proyecto, requiere imaginar aquella realidad que se plantea alcanzar, en este sentido, el proyecto y su proceso de construcción resultan procesos creativos. Se construyen de forma innovadora soluciones para transformar esa realidad concreta y se establecen cuáles serán los pasos necesarios para lograrlo.

B) La planeación como un momento metodológico dentro de las organizaciones

La construcción y desarrollo de un proyecto requiere insertarse en un ejercicio de gestión y planeación, ambos ejecutados de manera sistemática. Cuando nos referimos a la gestión de proyectos, hablamos de un proceso continuo y sistemático de planeación, ejecución, retroalimentación y evaluación de actividades; de forma que se fortalezcan oportunidades y capacidades de quienes participan en el proyecto y ser sujetos activos de su propia transformación. (Barrios, A. & Chaves, A., 2014)

La planeación, a su vez, es un proceso de reflexión, diálogo y entendimiento entre quienes proponen transformar conjuntamente la realidad. Es según Andrea Barrios & Ángel Chaves (2014):

> Un proceso de aclaración y de entendimiento entre personas que se proponen modificar conjuntamente una situación. Es la aplicación de un proceso de toma de decisiones racional y sistemática, a la asignación de recursos futuros que contribuye a lograr fines establecidos

La planeación de proyectos nos permite buscar respuestas para preguntas concretas (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, 2012):

- ¿Dónde estamos? (problemática actual)
- ¿A dónde queremos llegar? (objetivo)
- ¿Qué debemos hacer para llegar ahí? (proyecto)
- ¿Cómo llegaremos? (Plan de trabajo)
- ¿Cómo sabremos cuando hemos llegado? (Indicadores - evaluación)

La planeación al interior de las organizaciones debe ser considerada como un proceso metodológico, que más allá de ser lineal y estático, adopte una visión dinámica que permita que un proyecto sea diseñado, desarrollado y evaluado de manera sistemática, con espacios de diálogo, reflexión, investigación y retroalimentación por parte de quien lo opera y participa en él.

De esta manera la planeación no sólo es un proceso que se propone para poder iniciar el desarrollo de un proyecto, la planeación se presenta como un proceso constante y continuo, que permita replantear, ajustar y fortalecer los proyectos, para poder lograr los objetivos propuestos.

Para lograrlo, señalan Andrea Barrios & Ángel Chaves (2014) se requiere metodologías de planeación que sean:

- Integrales: Que permitan identificar de manera

integral la problemática que se desea transformar, reconociendo todos aquellos factores que están implicados, la relación entre ellos y cómo intervienen los actores que se involucran en el fenómeno.

- Diversas: Que reconozcan y den respuesta a las distintas maneras en que se presentan las problemáticas y fenómenos, de manera que se consideren todos aquellos métodos o herramientas que pueden transformar a cada particularidad.
- Flexibles: Que el proceso que se proponga, sus instrumentos y procedimientos, sean creativos; permitiendo la reflexión e innovación para desarrollarlo.
- Participativas: Que involucren de manera activa a todas las personas comprometidas con el proyecto, desde procesos de reflexión e intervención que les permita participar en la transformación de la problemática central del proyecto.

C) Niveles de planificación

Cuando realizamos la planeación de un proyecto al interior de nuestras organizaciones, es importante diferenciar los niveles de planificación y la relación que existe entre ellos, de manera que podamos dar coherencia entre el ser de la organización (misión, visión y objetivos estratégicos) con los programas y proyectos que implementamos (García y Justicia, 2012).

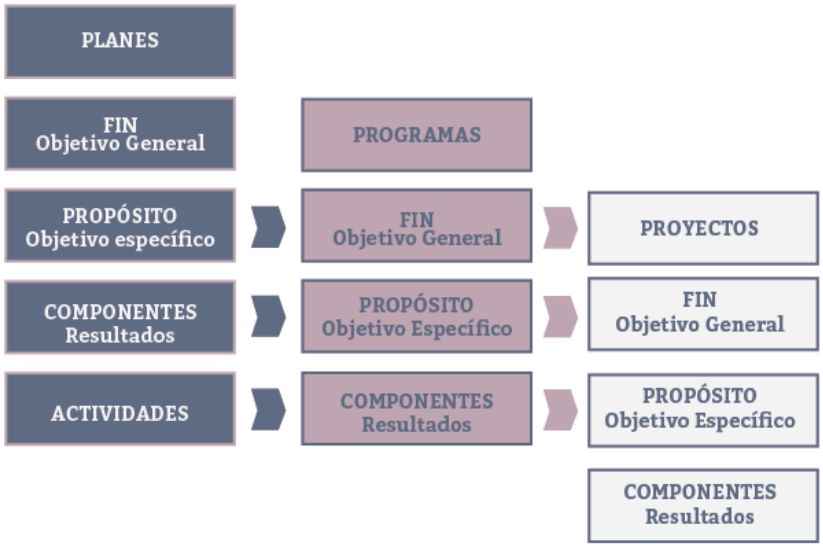
Cada proyecto debe encontrarse enmarcado con los resultados de la planeación estratégica, es decir el plan y programa de la organización, de tal manera que la

implementación de un proyecto, coadyuve a objetivos más allá del mismo y que brinde la oportunidad de darle continuidad a partir de la creación e implementación de otros proyectos.

Los distintos niveles de intervención son:

> **PLAN**: Es el marco técnico y político más global de una organización donde se desarrollan sus programas y proyectos; éste tiene el propósito de trazar las acciones generales de una organización para cumplir con el impacto que se plantea.
>
> **PROGRAMA**: Es el conjunto de actividades enunciadas en diversos proyectos que de manera organizada, articulada e integral, por su similitud, y están orientados a alcanzar metas y objetivos en un tiempo determinado.
>
> **PROYECTO**: Es un conjunto de actividades vinculadas, que se desarrollan para alcanzar un fin concreto y producir bienes y servicios; que satisfaga necesidades y problemáticas específicas.

Tanto los programas como los proyectos se conectan entre sí a través de una serie de actividades organizadas para alcanzar componentes (resultados o metas) y propósitos (objetivos). En el siguiente esquema se muestra la relación –en cascada- que se establece entre los planes, programas y proyectos, de manera que en conjunto permiten revisar la interrelación que existe:



Fuente: García y Justicia, J. (2012)

Es así que los propósitos (los objetivos específicos) del plan, serán el fin (objetivo general) de uno de los programas; y a su vez, los propósitos de los programas son el fin de un proyecto.

TEMA 2.

ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

A) Antecedentes

Al término de la segunda guerra mundial (década de los 40), con la intención de aminorar conflictos, se tomaron acuerdos estratégicos internacionales que ayudarían a estabilizar financieramente a la sociedad: la creación de las Naciones Unidad, CEPAL y BID, entre otros.

Estos organismos con tareas entre las que destacan impulsar el desarrollo económico de los países con mayor rezago, proporcionando recursos financieros y técnicos. Al no haber proyectos para intervenir, se crearon manuales de Preparación de Proyectos, no es sino hasta la época de los 60 que se impulsó la creación de metodologías para gestión de proyectos, entre las que destacó el Marco Lógico (Logical Framework o Logframe) (Aldunate, E. & Córdoba, J., 2011)

El método fue elaborado buscando evitar tres problemas frecuentes en iniciativas de inversión de variado tipo y monto (Aldunate, E. & Córdoba, J., 2011):

- La existencia de **múltiples objetivos** en un proyecto y la inclusión de actividades no correspondientes al logro de estos.
- **Fracasos en la ejecución** por no estar claramente definidas las responsabilidades y tener métodos para el adecuado seguimiento y control.

- **Inexistencia de una base objetiva y consensuada** para comparar lo planificado con los resultados reales de la implementación. No había una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

B) Definición del Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico está orientada a la solución de problemas específicos. Por ello parte de tres grandes fases:

- **Primera,** se identifica el problema a resolver, por medio de un diagnóstico sistémico amplio, que permita establecer las causas del problema y por qué no ha logrado ser resuelto.
- **Segunda**, se construye un modelo sistémico que expresa las condiciones lógicas de toda índole que deben cumplirse para que el problema se resuelva.
- **Tercera fase**, se construye un instrumento gerencial que registra la estrategia de solución, en la forma de una matriz de objetivos secuenciales que deben alcanzarse. Aquí se incorporan los indicadores necesarios para mantener el seguimiento y control sobre la gestión de la solución.

Este método implica la **estructuración** de los resultados de un análisis, permite presentar de **forma sistemática y lógica** los objetivos de un proyecto o programa

y debe reflejar las **relaciones de causalidad** entre los diferentes niveles de objetivos, así como verificar si se han alcanzado los objetivos y definir las hipótesis fuera de control del proyecto/programa que pueden influir en su éxito.

La Metodología del marco lógico es una **herramienta de gestión** que facilita la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto, a partir del este se elaboran otros instrumentos como el calendario de ejecución y el plan de monitoreo, por ejemplo.

Esta metodología promueve la **participación** de las personas o grupos concernidos y de todos los actores importantes, busca el **consenso** entre las partes proporcionando un **procedimiento de discusión secuencial** que aporte una **terminología uniforme** para facilitar la comunicación y reducir ambigüedades.

Si bien constituye un instrumento que permite mejorar la planificación y la ejecución, no puede garantizar por sí solo resultados positivos. Para que cada ejercicio de análisis y planificación a partir del uso del marco lógico debe ser fruto de un análisis cuya calidad depende:

- De las informaciones disponibles
- De la capacidad del equipo de planificación
- De la consulta adecuada a las personas interesadas
- De la toma en cuenta de las enseñanzas de la experiencia

C) Utilidad de la Metodología

La popularidad que ha alcanzado el uso del Marco Lógico se debe a que permite presentar de forma resumida y estructurada cualquier iniciativa de intervención, una contribución de método a la gestión del ciclo de vida de los programas:

- Al consensuar información con los principales involucrados, genera un lenguaje común, facilita la comunicación, evita ambigüedades y malentendidos.
- Al resumir en un solo cuadro la información más importante para la gerencia del programa permite focalizar la atención y los esfuerzos de ésta.
- Permite alcanzar acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas, coordinación y riesgos del programa con todos los involucrados.
- Proporciona una base para evaluar la ejecución del programa y sus resultados e impactos.

Además de constituir la base para la planeación, ejecución y seguimiento de los programas, la información generada por la Metodología del Marco Lógico, puede ser utilizada como punto de partida para la constitución de actividades más específicas, el seguimiento a nivel gerencial, iniciativas de inversión, etc... La MML deberá funcionar en conjunto con otros instrumentos metodológicos, como la Programación por Redes y la Gerencia por Resultados e instrumentos adecuados para la asignación presupuestaria.

En la MNL también proporciona información para la

realización de evaluaciones al término de períodos previamente establecidos: por etapas, mensuales o anuales. Se sabrá qué analizar y cómo hacerlo para poder establecer si se han producido los bienes o servicios previstos y si ello se ha logrado en forma eficiente y con la calidad esperada.

D) Limitaciones y consideraciones

Si bien la MML es una herramienta muy completa, no es autosuficiente, no soluciona por sí misma todos los problemas de la gerencia, ni garantiza el éxito del programa, para ello debe trabajar en conjunto con otras herramientas y técnicas complementarias que permiten saber si el programa es conveniente para el país (evaluación social) y para la institución que lo emprende (evaluación privada). Para la ejecución y sobre lo referente al apoyo que el programa recibirá de la comunidad y autoridades involucradas también se deberá trabajar en conjunto con otros métodos de gestión.

En la MML es de suma importancia el proceso participativo orientado a objetivos, por lo que se debe considerar el espacio concreto que implica reunir a personas involucradas en la propuesta del proyecto, así como la creación y recopilación de información que de ahí se produzca (Análisis y Desarrollo Social Consultores, s/f).

En resumen, la MML es una herramienta muy útil y recomendable para la gestión del ciclo de vida de los programas, pero debe ser utilizada en conjunto con otras técnicas y métodos en las distintas fases del ciclo de vida de estos.

TEMA 3.
CICLO DE PROYECTOS

A) Etapas del proyecto desde la Metodología del Marco Lógico

Los proyectos son las unidades básicas que permiten realizar intervenciones concretas, en tiempos determinados y contextos específicos. Todo proyecto tiene un ciclo, que permite desarrollar y articular las diversas acciones de manera ordenada y con posibilidades de ser ajustadas constantemente, considerando lo que se presente en el contexto o sortear sus propias dificultades.

La implementación de la Metodología del Marco Lógico se puede representar gráficamente mediante el ciclo de proyectos, de manera que cada uno de sus pasos queda inserto y claro dentro de un proceso. El siguiente esquema permite visualizar esto, y dar estructura a lo que se desarrollará durante lo largo del manual:



Fuente: García y Justicia, J. (2012)

El esquema que nos propone García y Justicia, J. (2012), presenta cuatro grandes etapas ubicadas al interior del círculo y una quinta que complementa el proceso en su fase final:

I. Fase de identificación – diagnóstico
II. Fase de diseño – formulación
III. Fase de ejecución – seguimiento
IV. Fase de evaluación final
V. Medición de impacto y estudio de sostenibilidad.

Cada etapa, a su vez, tiene pasos, ubicados en el círculo exterior. Cada uno de ellos se desarrolla mediante diversas

herramientas metodológicas.

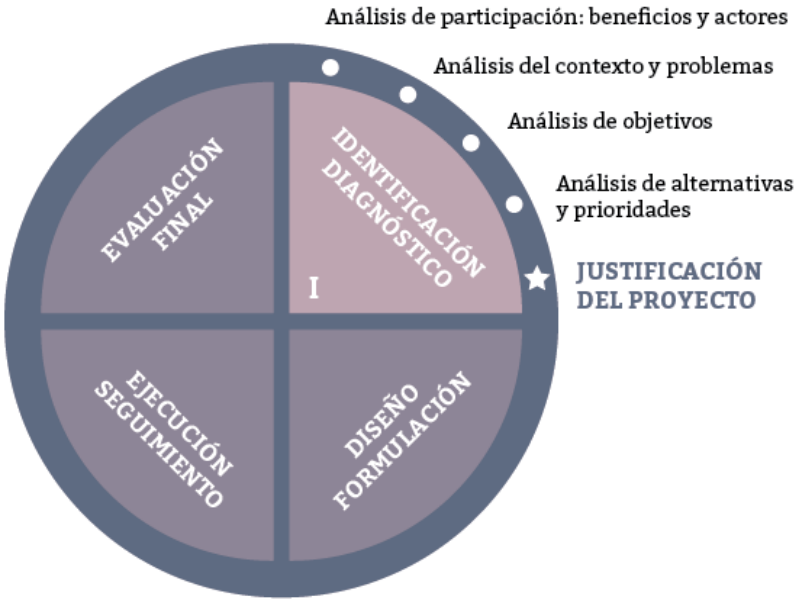
Cabe mencionar que en este manual como en el taller que impartimos con el grupo de organizaciones, se abordarán solamente la primera y segunda etapa, con sus respectivos pasos, de manera que las organizaciones cuenten con conocimientos para diseñar un proyecto y que éste pueda buscar financiamiento.

Estamos conscientes de la importancia que tiene conocer y adquirir habilidades para ejecutar, dar seguimiento y evaluar un proyecto una vez que éste se esté desarrollando. Sin embargo, consideramos que el proceso de aprendizaje como organizaciones de la sociedad civil requiere poner en práctica los conocimientos que vamos adquiriendo; creemos que conocer y desarrollar experiencia en la ejecución de la primera y segunda fase son un primer acercamiento a la metodología del Marco Lógico, que requieren tiempo y dedicación.

Por tanto, proponemos que los contenidos de las tres fases faltantes por ahora queden pendientes; y como grupo de organizaciones hagamos un esfuerzo conjunto para programar una capacitación que nos permita abordarlos y aprenderlos.

TEMA 4.
ETAPA I: IDENTIFICACIÓN DIAGNÓSTICA

Esta etapa permitirá analizar, delimitar y construir la mayor parte del diseño, estructura y delimitación del proyecto. Esta etapa es crucial para el desarrollo del proyecto, posibilita identificar cuáles son las problemáticas que se plantean resolver. Esto resulta indispensable como primer paso para el diseño de un proyecto, antes de plantear soluciones porque evita optar por respuestas preconcebidas que desdibujan las necesidades reales de la comunidad.



Fuente: García y Justicia, J. (2012)

Tener clara la problemática, permite delimitar con mayor claridad las oportunidades y alternativas para su

resolución precisa. El objetivo es tener una visión, lo más cerca posible a la realidad social que el proyecto se propone transformar.

El trabajo en esta etapa permite responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué sucede?
- ¿Por qué sucede?
- ¿Quiénes están involucrados? ¿De qué manera lo están? ¿Cómo les afecta?
- ¿Cómo se puede solucionar?

Para responder estas preguntas, existen múltiples técnicas de diagnóstico y valoración que pueden ser útiles para realizar un análisis de la situación o problemática central que abordará el proyecto, tales como estudios de caso, etnografías, entrevistas, encuestas o diagnósticos participativos; sin embargo, la metodología del Marco Lógico propone herramientas específicas para esta etapa, como el árbol de problemas. Algunos autores, proponen herramientas complementarias para el análisis: el mapeo de actores y el FODA, que permitirán enriquecer el resultado de esta etapa.

A diferencia de la bibliografía consultada que indica iniciar con el análisis de participación –actores y beneficiarios-, Educiac propone comenzar esta primera etapa con el análisis del problema. Nuestra experiencia en la construcción de proyectos nos permite señalar que resulta más sencillo y preciso iniciar por la identificación del problema, porque consideramos que solo definiendo éste, es que podemos analizar quiénes y de qué manera están involucrados en él.

Entendemos que los problemas se desarrollan en

contextos específicos, y que una misma problemática puede implicar y afectar de formas distintas a diversas poblaciones, según sus características particulares. Es así que iniciaremos el proceso de identificación-diagnóstico por el análisis del problema.

A) Análisis de problemas: Árbol de problemas

Este paso permite identificar las problemáticas en un contexto determinado y establecer relaciones jerárquicas entre diferentes situaciones relacionadas con la problemática que se presentan como causas y consecuencias de la misma.

Señala Eduardo Aldunate & Julio Córdoba (2011) que el análisis de problemas tiene como característica, referirse a una situación determinada, en la que se identifican tres elementos:

- La situación problema: Corresponde a la situación actual, a la realidad presente; aquella que afecta a una población y no ha logrado ser resuelta o alcanzar un estadio mejor.
- La situación potencial: La situación que es deseada, considerando que los cambios que se pretenden alcanzar sean viables.
- Los obstáculos o barreras que existen, aquellas que impiden que la situación actual evolucione para alcanzar la situación potencial que pretende alcanzar el proyecto con su intervención.

Estos elementos se resuelven mediante preguntas clave:

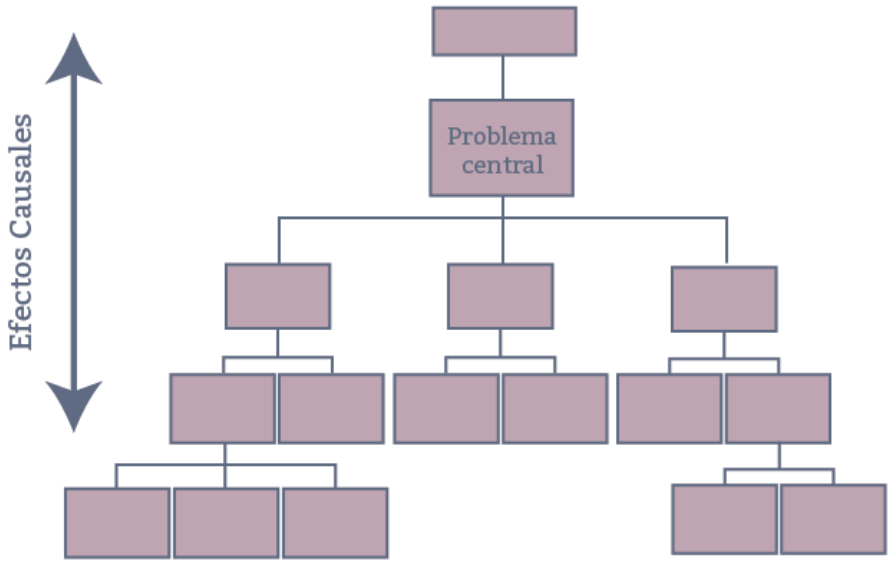
- ¿Cuál es la problemática principal que atenderá la intervención?

- ¿De qué manera se presenta en una realidad específica?
- ¿Cuáles son las causas de la problemática?
- ¿Cuáles son los efectos que genera este problema?
- ¿Por qué resulta importante atender y contribuir a la resolución de la problemática?

Como organizaciones de la sociedad civil, tenemos contacto directo con realidades y poblaciones específicas, proveniente de la implementación de acciones y proyectos, lo que nos permite aproximarnos a información sobre las problemáticas que se enfrentan. Con base a la información que tenemos disponible se hace el análisis, utilizando el "árbol de problemas" como herramienta para identificar la principal problemática y establecer las relaciones causales.

Para lograrlo, es necesario permitir que la situación sea observada y analizada desde distintas perspectivas, de manera que se consideren todos aquellos factores que la han provocado o impedido su resolución. Este paso, como la Metodología del Marco Lógico en su totalidad, podría ser desarrollada por una sola persona de la organización, sin embargo todo el proceso y en especial esta parte, tiene resultados más precisos en medida que en su desarrollo participen, tanto el equipo de la organización y la comunidad implicada en la problemática.

El Árbol de problemas es un diagrama, en forma de mapa conceptual, que conjunta gráficamente el análisis de la problemática: coloca en el centro del esquema el problema central; en la parte inferior las causas de éste; y en la parte superior desarrolla los efectos. De esta forma, permite revisar las relaciones causales y revisar si estás con coherentes entre sí.



Antes de iniciar con la elaboración, es necesario hacer recomendaciones generales para el análisis y planteamiento de un problema, en el marco de esta metodología:

- Es muy importante redactar los problemas en positivo. Si una situación es planteada en negativo como "falta de", "inexistencia de", estamos refiriendo más a la solución y a la ausencia de esta que el verdadero problema. Por ejemplo, enunciar como problema "falta de hospitales", desdibuja una problemática más compleja como "atención médica deficiente". Este último enunciado permite que el análisis incluya más aspectos que el primero.

- Redactar correctamente el enunciado, de manera que contenga sujeto (quién se afecta en la problemática), un verbo y un predicado. Es necesario incluir el contexto específico también.

- No colocar el problema en los sujetos, siempre referirlo

en el predicado. Por ejemplo decir “las personas que viven en situación de pobreza” y no “las personas pobres”. Esto evita que se estigmatice o discrimine a las poblaciones, y que el problema sea en relación a ellos y no entorno a la situación.

El desarrollo del Árbol de Problemas como herramienta dentro de la MML, se puede desglosar en tres grandes tareas:

1. Identificación de la problemática central

1.1 Lluvia de ideas.

Para iniciar, en plenaria, se recomienda generar una lluvia de ideas sobre todas aquellas situaciones o problemáticas que se reconocen en torno a la temática que se abordará. Es necesario incluir todo aquello que consideramos puede ser la problemática o parte de ella; si logramos considerar toda aquella información con la que contamos será más completo el análisis y resultará más sencillo, en un segundo momento, discriminar para realizar la jerarquización.

Podemos realizar preguntas a quienes participan en este paso para facilitar las intervenciones. Por ejemplo:

- *¿Qué sucede en San Luis Potosí respecto a la trata de personas con fines de explotación sexual? ¿Cómo se manifiesta?*

Esta pregunta podría incluir respuestas desde muchas perspectivas, información en relación a la situación de las víctimas, a la intervención o no de las autoridades correspondientes, a la invisibilización del problema por parte

de la población, etc. Todas las respuestas deberán ser anotadas[1].

2 . Elección de una problemática central

Una vez que se tienen las tarjetas, es necesario que el grupo consense cuál de ellas pudiera colocarse como centro del esquema. Esta primera decisión puede modificarse; en muchas ocasiones al desarrollar los otros niveles, se reconsidera si la tarjeta que al inicio se consideró como problemática central es en realidad una causa o efecto de una problemática más general. O puede también reformularse el enunciado, de manera que sea más general o más específica, según el análisis que se realice.

Varios son los factores que hay que considerar al decidir que colocar como problema central:

- Considerar que será entorno a esta problemática que se desarrollarán en el esquema, las causas y los efectos.
- Colocar al centro un problema muy general – por ejemplo pobreza, falta de oportunidades o violencia – impide trabajar con esta herramienta. En primer lugar porque la problemática central referirá posteriormente al objetivo central del proyecto, y una organización desde la implementación de un proyecto no podrá resolver una problemática de esta magnitud, considerada como un problema estructural. Y por otro lado, porque al desarrollarse de esta manera el centro del esquema, será complicado llegar a un análisis específico de sus causas y efectos.
- El problema central, en su redacción y análisis, debe considerar la población y el contexto geográfico que

[1] Recomendación metodológica: Resulta mejor, para esquematizar y jerarquizar esta información, escribir una problemática o situación –con frases cortas- por tarjeta. De esta manera cuando formemos el árbol de problemas, podemos mover las veces que sean necesarias cada tarjeta, hasta llegar a un acuerdo grupal.

[2] *Es necesario que el equipo de trabajo, en cada uno de los pasos, concrete la*

atenderá; de esta manera la búsqueda de causas y efectos puede ser específica.

2.1 Establecimiento de las causas

Posterior a definir el problema central, es necesario analizar cuáles son las causas que provocan esta situación, preguntándose el por qué se produce –la situación central- y en un segundo nivel el porqué de las causas, es decir, se establecen las sub causas.

El grupo puede revisar aquellas situaciones colocadas en las tarjetas, para ver si alguna de ellas corresponde como causa o sub causa a la que se colocó de manera central. Es importante que el análisis sea cuidadoso y exhaustivo, que se consideren todas aquellas causas. Habrá otro momento para jerarquizar, analizar la capacidad de intervención de las organizaciones y la pertinencia de colocar esas causas en el proyecto; por ahora mientras más amplio sea el análisis permitirá que éste sea más enriquecedor.

Cada tarjeta se coloca en el árbol, cuidando que las relaciones causales sean evidentes, entre éstas y el problema central, así como entre ellas mismas. Es decir que las causas queden en el mismo nivel, y se coloquen debajo las subcausas.

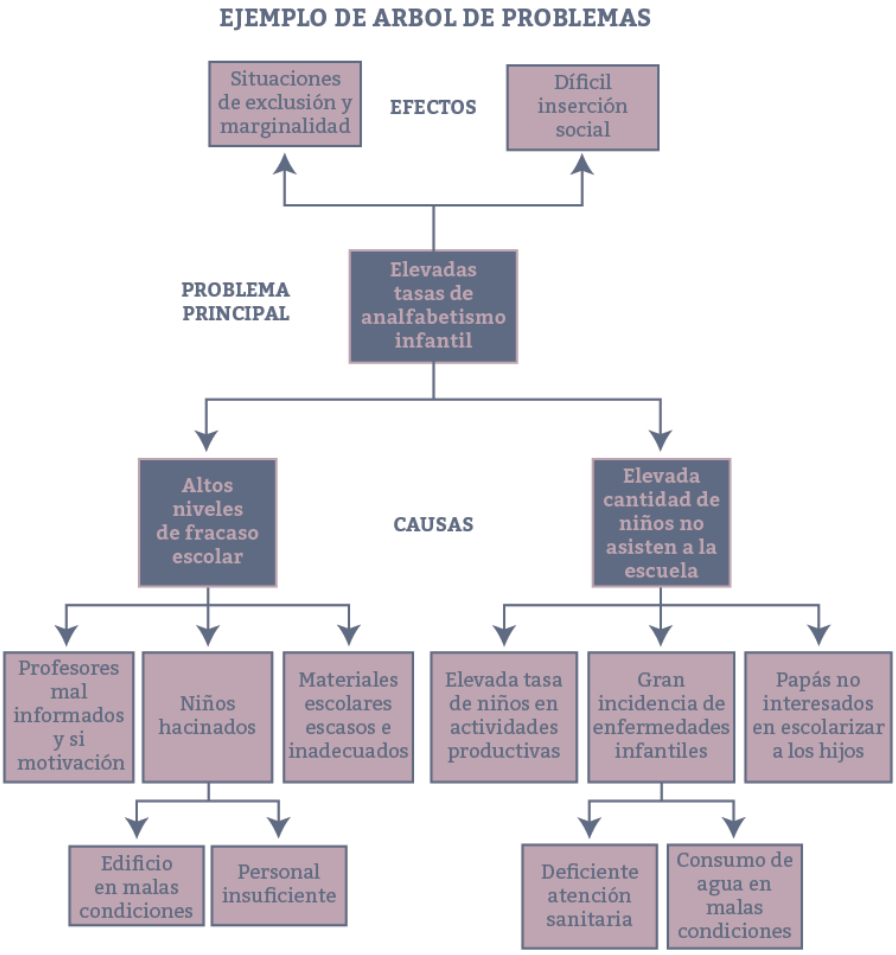
2.2 Establecimiento de los efectos

Al igual que las causas, se establecen los efectos a partir del problema central. La pregunta para esta tarea es ¿cuáles son las consecuencias que vive la población porque el problema central no ha sido resuelto?

Es posible que en las tarjetas realizadas en la lluvia de

ideas se encuentren efectos, es necesario revisar y agregar más si es necesario. Se pueden agregar sub efectos, es decir consecuencias de los efectos directos, sólo hay que revisar que no se pierda la coherencia entre cada una de las tarjetas.

El siguiente esquema ejemplifica un árbol de problemas terminado:



Fuente: García y Justicia, J. (2012)

Cuando el árbol esté terminado, y tenga los tres –o cinco – niveles, leerlo completo ayuda a revisar si el análisis refleja lo que el grupo ha dialogado sobre la problemática. Para esto se pueden verificar los siguientes puntos:

- Que las relaciones causales tengan un sentido. Esto puede revisarse si se hace la lectura de las causas de abajo hacia arriba, es decir leer una sub causa y preguntarse si ésta provoca la causa, y a su vez si esta causa contribuye a que el problema central suceda. La lectura de los efectos, parte de leer el problema central y preguntarse si éste ocasiona un efecto, y si este efecto provoca el sub efecto. Si tomamos el ejemplo del esquema anterior, la lectura para la revisión sería así:

  Si existe un edificio en malas condiciones y el personal es insuficiente, ¿Esto provoca que los niños vivan en situación de hacinamiento?

  Y bien, si los niños viven en situación de hacinamiento, ¿los niveles de fracaso escolar son altos? ¿Y esto provoca elevadas tasas de analfabetismo infantil?

  Por último, ¿Las elevadas tasas de analfabetismo infantil ocasionan una situación de exclusión y marginalidad?

- Es importante verificar también que una misma situación no sea causa y efecto.

- Que las problemáticas vertidas en las tarjetas sean claras. Después de la discusión que tuvo el grupo alrededor del problema, quizá los enunciados durante el trabajo se desarrollaron de una manera que no permite reflejar el análisis. Si es necesario ajustar la redacción, en este paso es momento de hacerlo.

La construcción del árbol de problemas puede requerir un tiempo significativo de trabajo, es importante considerar que este paso es fundamental y por tanto, es necesario

dedicarle el tiempo que se necesite, hacer los ajustes cuantas veces se considere pertinente y consensar plenamente entre todas las personas que participan en el análisis[2].

B) Análisis de involucrados

Los involucrados son aquellas personas, organizaciones, instituciones o actores que, de forma directa o indirecta, son susceptibles a tener una relación con la problemática, por tanto con el proyecto.

Pueden ser los diversos grupos de la comunidad o población meta del proyecto, población que vive en el mismo contexto o se relaciona con la población meta de alguna manera, autoridades gubernamentales encargadas de atender la temática abordada por el proyecto, organizaciones que trabajan proyectos con objetivos similares, actores sociales con intereses en la problemática o con la población.

Una vez definido el problema, podemos hacer un análisis puntual, contextualizado y específico de quienes se involucran o son afectos con la problemática.

Para realizar este análisis de involucrados se sugiere realizar las siguientes tareas:

1. Listado de todos los actores

Para iniciar, se recomienda hacer una lista exhaustiva de todas aquellas personas u organizaciones que se relacionen con el proyecto y la organización, que de alguna manera pudieran influir, intervenir y participar en la

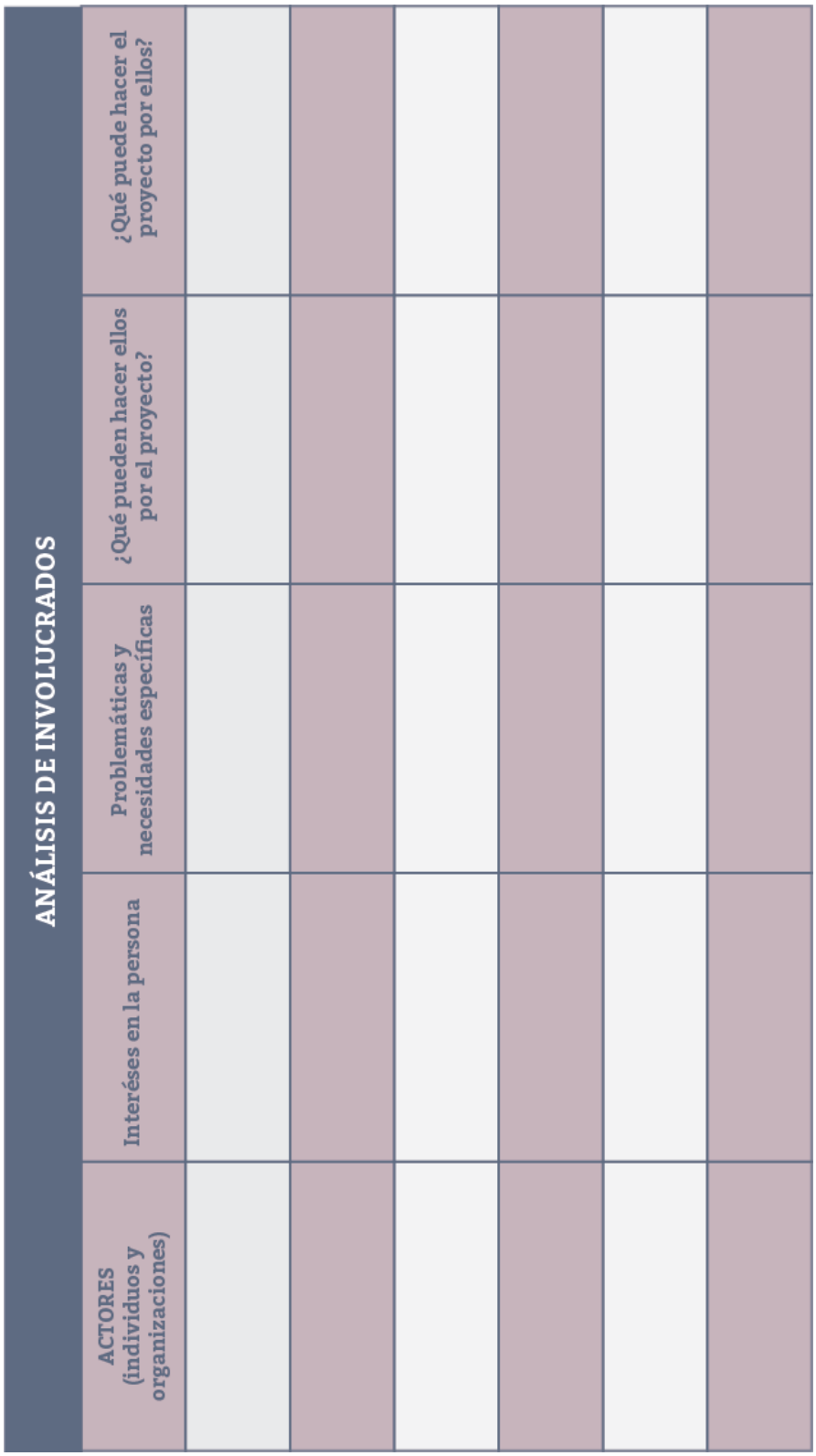
[2] *Es necesario que el equipo de trabajo, en cada uno de los pasos, concrete la información obtenida en el análisis escribiendo un pequeño texto que resuma los resultados de forma narrativa.*

intervención. En este momento es conveniente conformar una lista larga, de manera que la lista considere a los actores en su totalidad.

2. Caracterizarlos

Una vez identificados de manera amplia los actores, es necesario realizar un análisis de cada uno de ellos, para contar con información que nos permita caracterizar a cada uno y poder identificar la relación que tienen con la organización y con el proyecto.

Para esto, proponemos el llenado de la siguiente tabla:



ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS				
ACTORES (individuos y organizaciones)	Interéses en la persona	Problemáticas y necesidades específicas	¿Qué pueden hacer ellos por el proyecto?	¿Qué puede hacer el proyecto por ellos?

Esta tabla nos brinda datos sobre:

- Los intereses que los actores podrían tener respecto a la propuesta
- Sus problemáticas y necesidades específicas, en torno a la problemática central elegida en el árbol de problemas
- Los "beneficios" que podría tener la implementación del proyecto frente a sus necesidades o intereses.
- Analizar y enunciar aquello que cada uno podría aportar para el desarrollo del proyecto.

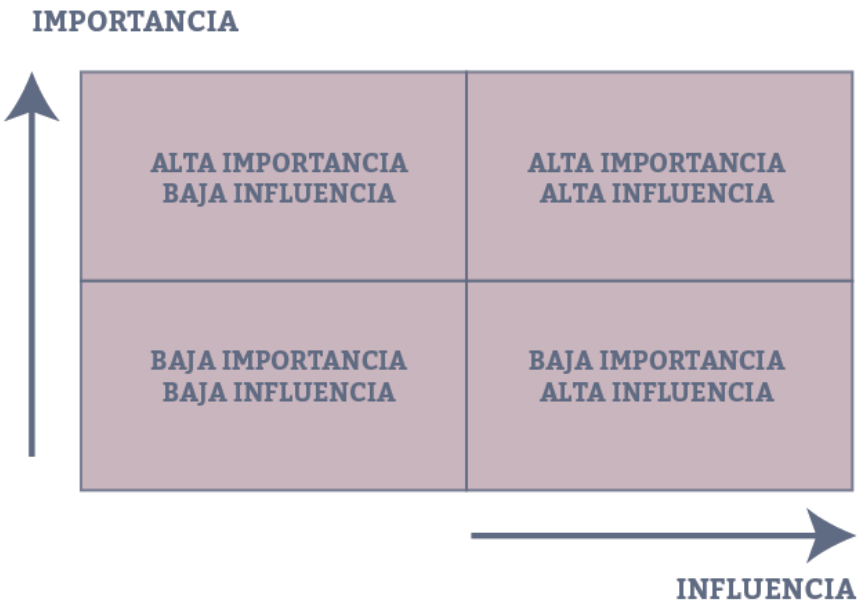
Esta información es necesaria para saber, con claridad, quienes son aquellos actores que serán nuestros aliados y oponentes.

3. Analizar a cada uno de ellos frente al proyecto

Para este paso se utiliza, comúnmente, un cuadrante que nos permite tener de manera gráfica un análisis de los actores que identificamos en relación a dos variables:

- Importancia: De manera vertical se analiza el papel que juegan dentro del proyecto y para su desarrollo.
- Influencia: Horizontalmente, se mide la influencia de cada actor. Esta variable permite identificar la capacidad de cada uno de los actores en intervenir en el proyecto.

Al cruzar las dos variables, se producen cuadrantes que clasifican a cada uno de los actores:



El grupo de trabajo pondrá el nombre de cada actor, individuo u organización en una tarjeta y el esquema del cuadrante en un espacio lo suficientemente grande como para poder acomodar en su interior, cada tarjeta. Cada tarjeta se colocará en el cuadrante que se considere corresponde a cada actor[3].

Es importante considerar que durante la implementación del proyecto este análisis puede cambiar, por múltiples factores. Que la participación de los actores analizados, la propia implementación del proyecto y el impacto que alcance puede generar que los intereses o formas de participación de quien se involucra se modifiquen.

Por tanto, si el proyecto implica una temporalidad grande es importante que este mapeo se realice nuevamente.

[3] Se puede hacer, en este mismo cuadrante, un análisis paralelo. Si ubicamos a la organización en el centro de los cuadrantes, al colocar cada tarjeta en el cuadrante podemos pegar la tarjeta tan lejana o cercana – al centro- como sea la relación del actor con la organización.

C) Análisis de objetivos: árbol de objetivos

Una vez establecida la problemática central, y conociendo cómo esta involucra de manera específica a diversos actores; es necesario identificar y analizar los objetivos de la intervención.

Los objetivos son aquellos resultados que se desean alcanzar al realizar la intervención propuesta frente a la problemática determinada, el primer paso para lograr resolver un problema en forma sistemática, es decir, nos permite saber qué hacer y también cómo hacerlo. Como organización, en el diseño de un proyecto, requerimos que el objetivo fije un campo de acción definido y que delimite la orientación de los esfuerzos de manera que se alcance lo esperado. Los objetivos deben permitir describir la intención que se concreta en el proyecto, y a su vez, deben ser concretos y claros.

Es importante detenerse para analizar, consensar y redactar los objetivos cuidadosamente; si éstos han sido bien identificados, es sencillo plasmarlos en un enunciado, y con esto permitir que quien conozca al proyecto sepa con claridad qué se quiere con su intervención.

Al hacer los objetivos de un proyecto es necesario identificar y distinguir el objetivo general de los objetivos específicos (Saravia, J., 2007):

1) El **fin u objetivo general** es la meta con el más alto orden jerárquico o gran escala, a la cual el proyecto desea contribuir, jamás resolver por completo. A través de éste se especifica el impacto esperado a alcanzar a largo plazo, no sólo por este proyecto, si no como suma

de una serie de proyectos y acciones que lo acompañen. Este objetivo se relaciona con el impacto del proyecto y está más allá de su propia capacidad.
Dicho de otra manera es aquello que da razón de ser al proyecto, una intencionalidad de largo alcance que requiere la participación e intervención de muchos actores. Éste debe reflejar cómo es que la organización visualiza la realidad en el futuro, aunque no sea su responsabilidad, ni tenga la capacidad para llevarlo.

Generalmente corresponde o se empata con un objetivo nacional, sectorial o regional, por ejemplo los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de la ONU o el Plan de Desarrollo Nacional.

2) El **propósito u objetivos específicos** describen lo que el proyecto desea alcanzar, como producto concreto de su intervención, es decir, este objetivo da cuenta de los resultados directos de las acciones que se realizan.

En muchas bibliografías se sugiere que un buen proyecto debe tener un solo objetivo específico. Esto porque se considera que al tener un proyecto multi-objetivo los esfuerzos y acciones se diluyen, desde el diseño hasta la intervención.

Al tener clara la diferencia entre estos dos niveles de objetivos, podemos decir que cada proyecto, con su objetivo, contribuye de forma parcial al logro de un Objetivo General (fin).

Para poder vincular los objetivos del proyecto, como parte de la Metodología del Marco Lógico, ésta propone utilizar como herramienta el Árbol de Objetivos, el cuel se

construye a partir del árbol de problemas, convirtiendo éstos en objetivos. Es decir, transformar una situación negativa, en situaciones positivas que se desean alcanzar. Se sugiere seguir el desarrollo de las siguientes tareas:

1 Transformación de problemas en objetivos

Como primer paso, cada uno de los enunciados escritos en las tarjetas que conformaron el árbol de problemas se tienen que reescribir en una nueva tarjeta, como situación positiva.

Para realizar esta conversión es necesario tener cuidado con la redacción, de manera que se guarde una coherencia entre lo analizado y dicho sobre una situación negativa, con lo que diremos sobre una situación positiva. No se trata sólo de establecer un enunciado inverso, sino expresar una problemática de manera razonable, como una situación positiva. La siguiente tabla nos permite contar con ejemplos de conversiones de problemas en soluciones u objetivos:

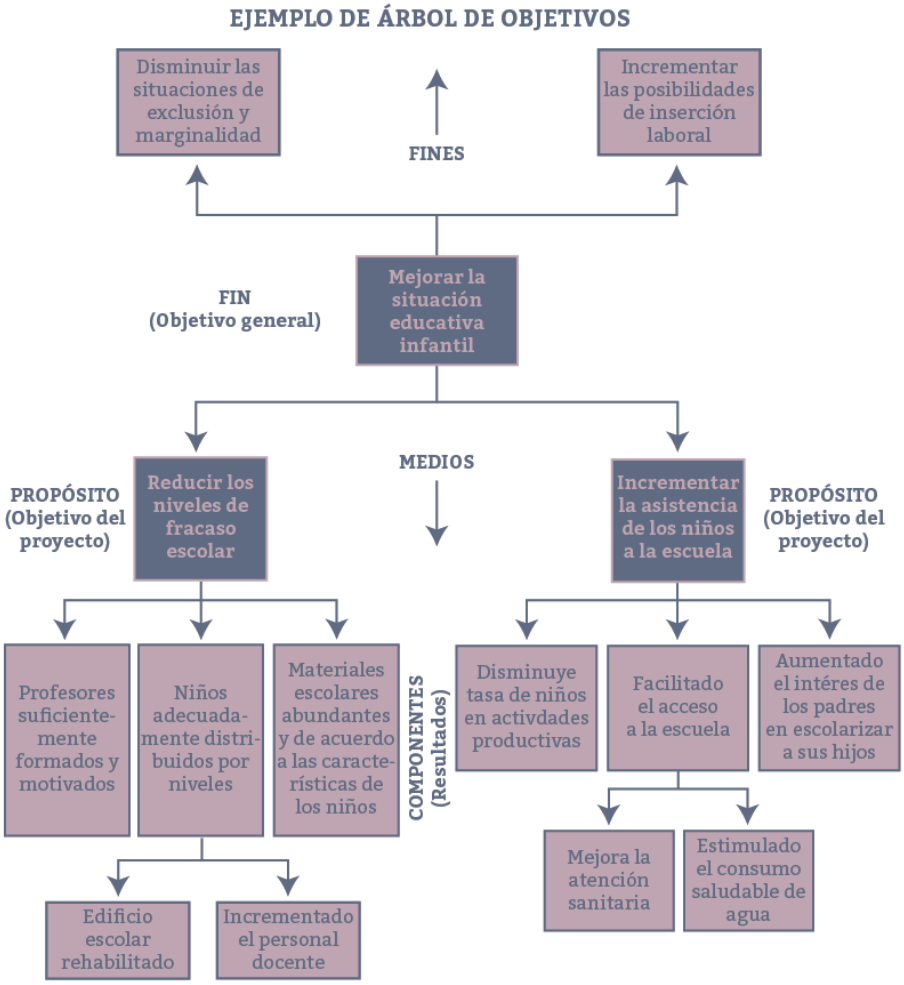
EJEMPLO DE CONVERSIÓN DE PROBLEMAS (-) A SOLUCIONES-OBJETIVO (+)	
PROBLEMA (-)	**SOLUCIÓN-OBJETIVO (+)**
Elevadas tasa de analfabetismos infantil.	Mejorar la situción educativa infantil.
Alto nivel de fracaso escolar.	Reducir los niveles de fracaso escolar.
Elevada cantidad de niñas y niños no asisten a la escuela.	Incrementar la asistencia de las niñas y los niños a la escuela.
Profesores mal formados y sin motivación.	Profesores suficientemente formados y motivados.
Papás no interesados en escolarizar a sus hijos.	Aumentar el interés de los papás en escolarizar a sus hijos.

Fuente: García y Justicia, J. (2012)

2 La construcción del árbol de objetivos

Una vez que cada enunciado se haya convertido de problemas a soluciones, se armará con estas tarjetas el árbol de objetivos. Éste es igual al árbol de problemas en cuanto a su estructura y organización esquemática.

Al hacer esta tarea es necesario cuidar la lógica y coherencia entre cada tarjeta, de la misma manera que se hizo con el árbol anterior. El siguiente ejemplo muestra el árbol de objetivos, basado en el ejemplo de árbol de problemas que se puso anteriormente:



Fuente: García y Justicia, J. (2012)

Este árbol también puede leerse de abajo hacia arriba de manera que se pueda considerar si éste guarda lógica y coherencia. En este caso, la forma correcta sería preguntarnos lo siguiente:

> Si el edificio escolar es rehabilitado y se incrementa el personal docente, ¿Los niños estarían distribuidos por niveles de forma adecuada?
>
> Y a su vez, si los niños están distribuidos por niveles adecuadamente, ¿Se reducirían los niveles de fracaso escolar? Y si esto sucede ¿Se mejora la situación

educativa infantil? Y al hacerlo ¿Se disminuyen las situaciones de exclusión y marginalidad?

Si las respuestas brindan sentido claramente, entonces el árbol está construido de manera pertinente. Si hay algo que no guarde lógica, habrá que revisar si es cuestión de redacción del enunciado –tanto en negativo como positivo- o ver si se trata de una cuestión de contenido.

Este paso resulta también fundamental, ya que si el árbol de objetivos está claramente construido, el problema central convertido en una situación positiva, será el fin (objetivo general) del proyecto. **Este objetivo quedará fijo en este paso[4].**

Las causas por su parte, se colocan como posibilidades para construir el objetivo específico; cada una de ellas traza un camino para contribuir desde el objetivo del proyecto al objetivo general.

Una vez terminado este paso, tenemos un "primer borrador" de la formulación del proyecto; digamos que el árbol de objetivos es un primera aproximación a aquello que podría concretarse. Posibilita observar los primeros resultados de los análisis realizados y de lo que el proyecto podría desarrollar.

Sin embargo, será el siguiente paso el que nos permita definirlo analizando el alcance que tenemos como organización frente a lo planteado y elegir la mejor alternativa para alcanzar lo propuesto.

---

[4] E*l equipo de trabajo puede escribir el objetivo general en una nueva tarjeta, corrigiendo su redacción en caso de ser necesario o haciendo ajustes. Es importante que éste quede delineado de la mejor manera para que oriente la construcción de los elementos del proyecto, próximos a construirse*.

ANÁLISIS FODA

Antes de realizar el siguiente paso, proponemos que el grupo de trabajo se detenga un momento y realice un ejercicio de análisis FODA.

El FODA no es una herramienta propia de la metodología del Marco Lógico, algunos autores recomiendan insertarla en el diseño de un proyecto, previo a revisar las alternativas de intervención, con la intención de tomar en cuenta las condiciones internas y externas de la organización que pueden influir directamente el proyecto. Y de esta manera poder tomar decisiones al elegir la alternativa –que es el siguiente paso-, y posteriormente para prever lo que podría tornarse negativo y fortalecer aquello que resulta positivo.

Esta herramienta permite tomar decisiones a partir de elaborar un análisis de la situación actual de una persona, organización o institución; quienes serán el objeto de estudio en un momento determinado de tiempo. En este caso, será la organización que pretende implementar el proyecto el objeto de estudio, y se considera el tiempo actual, en el que se está desarrollando el análisis.

El análisis FODA facilita el obtener información en relación a dos ejes de análisis: lo interno -correspondiente a la organización- y lo externo -factores fuera de ella-. Estos ejes permiten conocer cuatro aspectos:

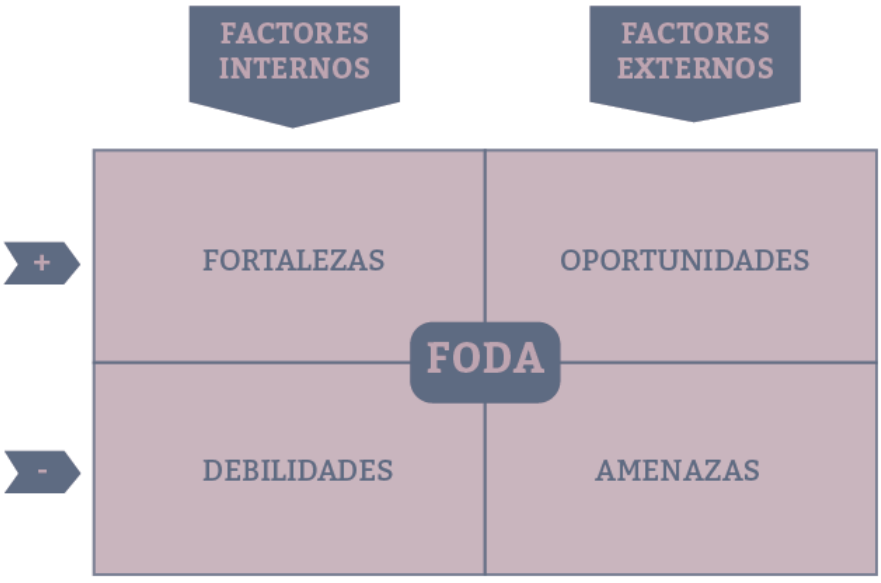
- FORTALEZAS: Aspecto interno del sujeto u organización que implica todos aquellos elementos, asuntos, recursos y características con los que se cuenta para el desarrollo del proyecto en cuestión.

- DEBILIDADES: También referente a lo interno, da cuenta de todas las características, elementos y situaciones propias de la organización o sujeto que son negativos o mejorables, que de alguna manera pueden influir o intervenir en el desarrollo del proyecto.

- OPORTUNIDADES: Todos aquellas situaciones, recursos, alianzas o elementos, que no son propios de la organización pero, que son positivos para el desarrollo y fortalecimiento del proyecto y de la organización.

- AMENAZAS: Este aspecto también se refiere a lo externo de la organización, todas las situaciones y elementos, que podrían ser negativos para el desarrollo de la organización y del proyecto.

La información obtenida por este análisis se integra en la siguiente matriz:



Esta información se puede concentrar en un papelográfo que se tendrá que tener al alcance durante el desarrollo del siguiente paso.

D) Análisis de alternativas

Al analizar una problemática social identificamos múltiples causas, que al convertirlas en el árbol de objetivos en propósitos, tenemos distintas posibilidades para encaminar el proyecto. En ocasiones es difícil elegir entre todas éstas, porque todas resultan importantes para el equipo de trabajo, tal es así que se hicieron presentes en el análisis de la problemática. Sin embargo, es necesario identificar cuál de ellas nos permite generar un proyecto que podamos desarrollar y nos permita alcanzar lo propuesto.

Para desarrollar este paso, tomaremos como referente la propuesta de Barrios, A. & Chaves, A. (2014), desarrollando dos tareas[5]:

1. Definir el ámbito de gobernabilidad

Al decir ámbito de gobernabilidad, nos referimos a aquello en lo que la organización tiene posibilidades de incidir desde un proyecto.

El análisis que realizaremos en este paso nos permitirá determinar si cada causa pertenece o no, al ámbito de gobernabilidad de la organización. Para delimitar esto debemos preguntarnos, frente a cada una de las causas y

[5] *Cabe señalar, que por ahora, dejaremos un tanto de lado el árbol de objetivos, éste nos servirá como ya lo dijimos anteriormente como primer borrador o esbozo de la propuesta. Sin embargo con el análisis de alternativas definiremos los objetivos específicos. Por tanto, para este paso retomaremos el árbol de problemas.*

subcausas lo siguiente:

- Como organización ¿Contamos con los recursos y capacidades para incidir en la transformación de esta causa, de alguna manera?
- ¿Esta causa se puede intervenir, desde nuestra organización, por medio de un proyecto? Es decir ¿Es viable establecerla como un objetivo específico o propósito, de manera que podríamos alcanzarlo?

Para ejemplificar tomemos una causa de los árboles que hemos puesto como ejemplos en los apartados anteriores: "Edificio en malas condiciones". Al hacernos las preguntas anteriores, una organización podría reflexionar que no tenga posibilidades de proponer un proyecto de construcción o reparación de una escuela, por la cantidad de dinero que esto requiere, por las limitaciones que podrían tener los términos de referencia de la convocatoria o por el tiempo que se requiere para lograrlo, etc.

A diferencia de otra organización, que quizá tenga entre sus líneas de acción la reconstrucción de espacios. O quizá una organización que incida en políticas públicas lo vea viable, pensando que esta causa se puede realizar haciendo participe a un actor gubernamental.

Una misma causa puede ser parte del área de gobernabilidad de una organización o no. Esto depende de las condiciones, recursos y características propias de la OSC, mismas que pueden considerarse por el análisis que se hizo anteriormente, por medio del FODA.

La tarea entonces, se desarrollará de la siguiente manera:

- Se colocará en un lugar visible para el grupo, el árbol de problemas (con las correcciones que hemos hecho, es decir, la última versión).
- Se realizarán las preguntas propuestas frente a cada causa y subcausa propuestas en el árbol de problemas.
- Las causas que determinemos que están dentro de nuestra área de gobernabilidad, serán resaltadas mediante un círculo rojo.

De esta manera todas aquellas que sean resaltadas conforman el ámbito de gobernabilidad que tiene la organización frente a la problemática analizada.

2. Analizar las causas críticas

Una vez realizado esto, se hará un análisis de cada una de las causas de manera que podamos contar con información para saber cuál de ellas resulta más viable como médula del proyecto, y con mayor impacto.

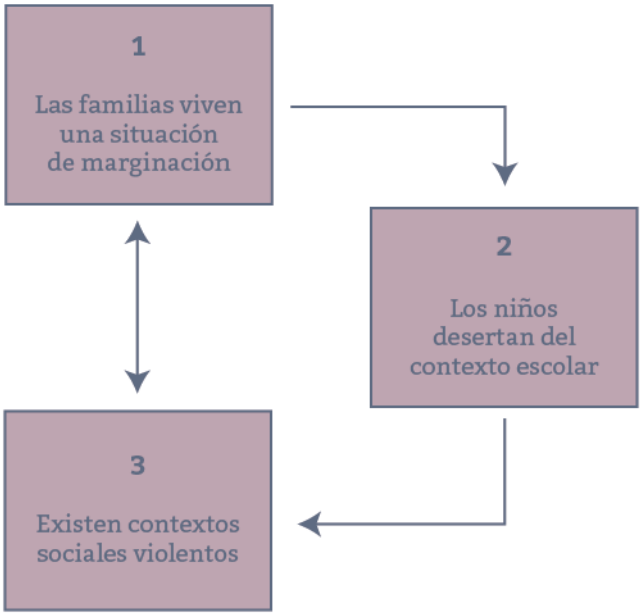
Para esto se hará lo siguiente:

1) Se tomarán todas las tarjetas que se han señalado como parte del ámbito de gobernabilidad, y se pegarán en un nuevo rotafolio, distribuidas en todo el papelógrafo en forma circular. De manera que quede el suficiente espacio entre ellas para poder trazar flechas, más adelante.
2) Se enumerarán cada una de ellas, colocando el número en una de las esquinas de la tarjeta.
3) Posteriormente, se establecerán si existe o no relación entre cada una de las causas que pertenecen al ámbito de gobernabilidad. Para esto leemos una causa (Por ejemplo, la causa 1) y nos preguntamos si esto sucede provocaría las otras causas (Causa 2 y Causa 3).

   Si el grupo acuerda que la Causa 1 tiene relación

directa con la Causa 2, dibujará una flecha que represente esto. Este análisis se realizará con cada una de las causas frente a todas ellas.

El siguiente gráfico nos permite ejemplificar esto:



En este ejemplo, el ejercicio sería de esta manera; nos preguntamos:

> *S*i las familias viven en una situación de marginación, ¿Existe la posibilidad de que los niños y niñas deserten del contexto escolar? Si creemos que es así, dibujamos una flecha.

Así consecutivamente, hasta que cada causa haya sido analizada en referencia a todas las otras causas pertenecientes al ámbito de gobernabilidad. En todos los casos el análisis es bidireccional, es decir, se pregunta de la causa 1 a la causa 2, y al revés, de la causa 2 a la causa 1.

Una vez terminado este análisis, y dibujadas todas aquellas flechas consideradas necesarias. El grupo hará un segundo análisis: la importancia de la relación entre cada una de las causas.

Para esto es necesario hacer la siguiente matriz, de manera que podamos ponderar cada causa a partir de la relación con las demás, de la siguiente manera:

CAUSAS	1	2	3
1			
2			
3			
TOTALES			

En esta tabla se irán ponderando cada una de las relaciones establecidas mediante la siguiente pregunta:

¿Con qué fuerza incide la causa 1 en la causa 2?
(Y así consecutivamente con todas las causas)

Será 0 cuando el cuadrante refiera la columna y la fila de la misma causa. Es decir, causa 1 frente a causa 1, es 0.

Si en el paso anterior se estableció que no había una relación causal entre dos de las causas, entonces automáticamente el número será 0.

Pero si se trazó una flecha entonces utilizaremos una escala de 1 a 3, siendo un 3 cuando la relación sea muy fuerte, un 2 cuando sea de relación media y 1 si la relación existe, pero es poca.

IMPORTANTE: El análisis se hará tomando como referencia las columnas, no las filas. Es decir se tomará la primera columna (causa 1) en relación con la fila 2 (causa 2) y así, consecutivamente.

Una vez ponderadas cada una de las causas frente a todas las otras, es necesario se sume todas las filas de cada una de las columnas de manera que cada columna tenga una puntuación.

Aquella causa que obtenga el mayor puntaje, será nuestra causa crítica; es decir, es la que tiene mayor fuerza para influir en un número mayor de causas. Nos permite pensar que al centrar la implementación del proyecto en ella, podemos tener un mayor alcance e impacto en la problemática. **La causa crítica será el OBJETIVO ESPECÍFICO (objetivo del proyecto).**

Las personas que hacen el análisis podrán revisar si los resultados les hacen sentido y son coherentes con lo que se pretende alcanzar – con el objetivo general- . Este análisis nos permite mirar de otra forma las causas colocadas, que serán los objetivos específicos y por tanto la dirección de las acciones a emprender.

Generalmente existe una causa con una puntuación mayor, y algunas otras ponderadas más bajo, y con puntuaciones similares entre ellas. Si es así, el equipo que está realizando el análisis tendrá que considerar si el proyecto requiere incluir, como parte de los objetivos específicos o como componentes de éste, una de estas causas para poder consolidar el proyecto. Esto sólo si es fundamental para el proyecto. Es importante recordar que la metodología del Marco Lógico sugiere tener sólo un objetivo específico.

Concluido este paso, se ha finalizado con la primera etapa de la metodología: Identificación Diagnóstico.

E) Justificación del proyecto

En este punto el equipo de trabajo cuenta con diversa información, resultado de un análisis grupal que ha permitido compartir perspectivas en torno a una problemática y se ha iniciado la construcción de una propuesta de intervención –solución- de manera colectiva. Las siguientes preguntas son las que pueden ser ya respondidas, en esta parte del proceso:

PREGUNTAS	PROCESO DE ANÁLISIS	HERRAMIENTA
¿Qué ocurre?	Análisis de problemas	Árbol de problemas
¿Por qué ocurre? ¿Qué efectos tiene esto?		
¿Quiénes están involucrados en la problemática?	Análisis de involucrados	Mapeo de actore
¿Quiénes pueden involucrarse o influir en el desarrollo del proyecto?		
¿Qué queremos lograr?	Análisis de objetivos	Árbol de objetivos
¿Qué se propone para lograrlo?		
¿Con qué contamos para lograrlo?	Análisis organizacional	FODA
¿Qué es lo que podemos realmente hacer?	Análisis de alternativas	Área de gobernabilidad Relaciones de causas Matriz de causas críticas

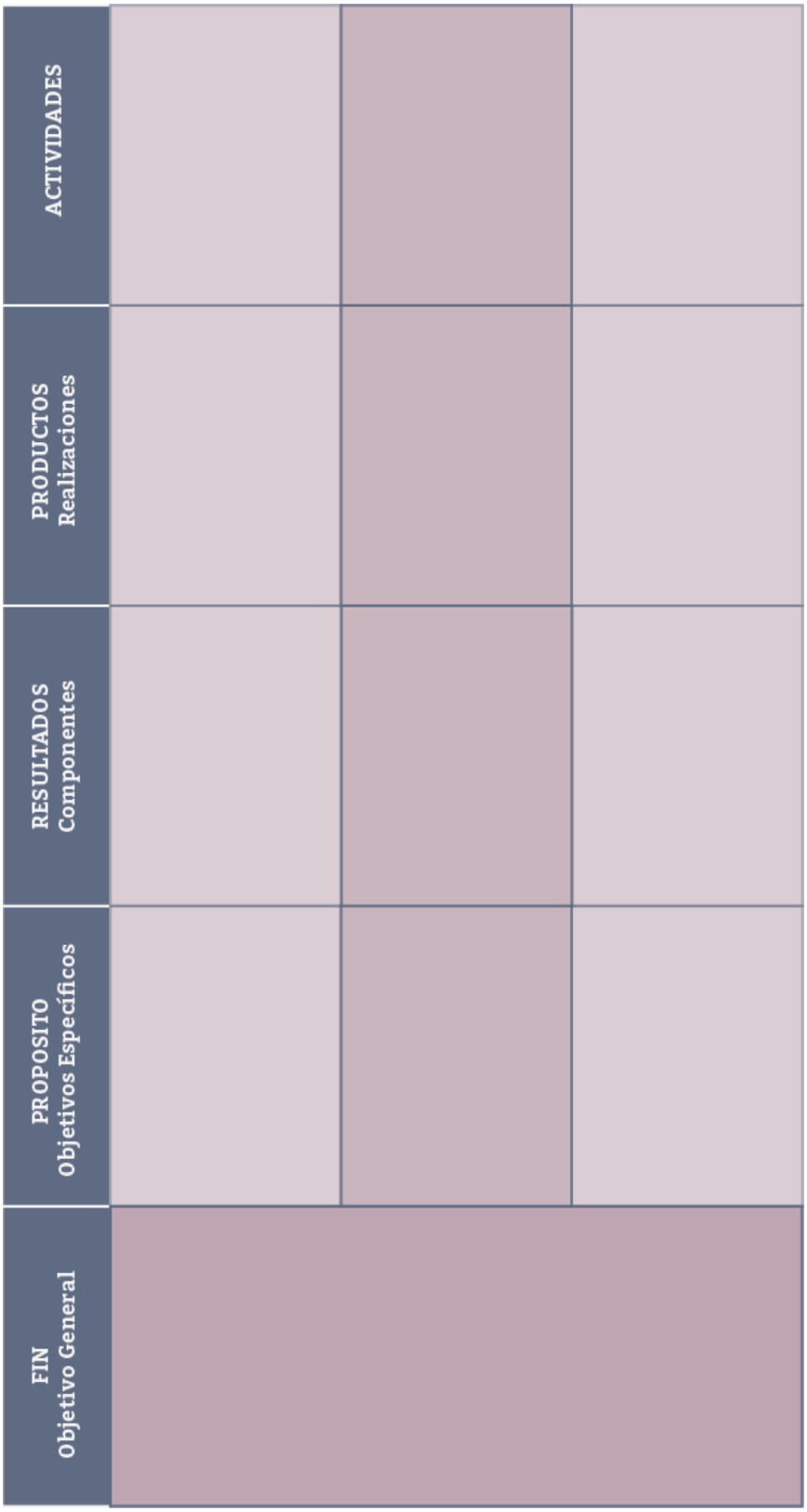
Los insumos trabajados en los cuatro pasos que se desarrollaron nos permiten contar con información que podemos incluir de manera sintética y ordenada en el documento de la JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

García y Justicia, J. (2012) nos propone que este documento requiere incluir la siguiente información:

APARTADO	INFORMACIÓN A DESARROLLO
TÍTULO DE PROYECTO	¿Cómo se llama el proyecto?
BREVE HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN (Visión. Misión, Objetivos)	¿Quién presenta el documento?
ANTECEDENTES DE LA OSC	¿A qué se dedica la organización?
ANTECEDENTES DEL PROYECTO	¿Cuáles son sus proyectos previos y experiencia de trabajo, con esta población y problematica?
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMATICA	¿Qué ocurre?
ANÁLISIS DE SOLUCIÓN PRINCIPAL	¿Qué se propone?

Si bien, la información que hemos obtenido del análisis nos da un panorama general tanto de la situación problemática como de lo que se propone, es necesario detenerse para afinar los detalles de la intervención, es decir, los resultados concretos que se pretenden alcanzar y las actividades que son necesarias para lograrlo. Esto a partir del objetivo general (fin) y el objetivo específico (propósito).

Para esto, desde Educiac se propone agregar a los pasos sugeridos por el Marco Lógico, una matriz que permita organizar la información y revisarla gráficamente previo a continuar con la metodología:


ACTIVIDADES
PRODUCTOS
Realizaciones
RESULTADOS
Componentes
PROPOSITO
Objetivos Específicos
FIN
Objetivo General

Como se señala en la matriz, ésta propone colocar cinco elementos:

- Fin u objetivo general: definido en el análisis de los objetivos. Recordemos que éste refleja los cambios a gran escala y largo plazo en los que el proyecto desea contribuir.

- Propósito u objetivo(s) específico(s): identificado (s) en el análisis de objetivos y delimitado(s) en el análisis de alternativas. Éste es la declaración sobre la forma concreta en que el proyecto puede generar cambios que abonen a la resolución de la problemática.

- Resultado o componentes: son los efectos de las actividades propuestas y realizadas en el proyecto que, en su conjunto, supondrán el cumplimiento del objetivo específico. Se expresan como aquello que se quiere alcanzar mediante el desarrollo del proyecto. Estos deben ser formulados de manera concreta, que sean alcanzables y realistas.

Es necesario identificar con claridad, qué esperamos que ocurra mediante la implementación de cada una de las actividades y con el objetivo específico. Existen diversas preguntas que pueden orientar la formulación de los resultados (Herrero, S., 2014):

- ¿Cómo se comportan las personas después de haber participado en el proyecto?
- ¿Qué diferencias habría en las condiciones físicas y sociales en las que viven las personas?
- ¿Qué capacidades o conocimientos podrían desarrollar

o fortalecer quienes participan en el proyecto?

- ¿Qué nuevas oportunidades existen y para quienes?
- ¿Qué posturas, actitudes y valores podrían desarrollar o fortalecer quienes participan en las actividades del proyecto?
- ¿Cómo serían las políticas públicas que se relacionan con la problemática, posterior a la intervención del proyecto?

Los resultados pueden referir diferentes cambios, esto depende del sentido del proyecto y de las estrategias que se han propuesto. La siguiente tabla nos permite revisar ejemplos de los diferentes tipos de cambios:

TIPO DE CAMBIO	EJEMPLO
Cambio de circunstancias	Niños reunidos de forma segura con sus familias de origen
Cambio de situación	Los jóvenes desempleados
Cambio de comportamiento	Los padres hablaran con sus hijos y les educaran de una manera no agresiva
Cambio de actitud	Las mujeres hablarán en las asambleas públicas sobre sus problemas
Cambios en conocimiento	Entender las necesidades y capacidades de los niños de diferentes edades
Cambios en habilidades	Aumento del nivel de lectura; crianza adecuada de los hijos

Fuente: Herrero, S., (2014)

Es importante que se analice con profundidad cuáles son los resultados reales de la intervención; muchas

organizaciones proyectan los resultados en función sólo con la actividad y no resultados enfocados al cambio de comportamiento.

Por ejemplo:

> "300 funcionarios públicos asisten a una capacitación sobre derechos humanos y perspectiva de juventud"

Colocar esto como resultado, no nos permite saber si esas personas adquieren o no conocimientos, ni mucho menos saber si utilizan lo que han aprendido en su vida cotidiana, de manera que esto genere un cambio real. Este resultado tendría que indicar las capacidades, conocimientos o habilidades que pretendemos se desarrollen o fortalezcan al participar en una capacitación; o bien los cambios o acciones que las poblaciones generan a partir de participar en la capacitación. Por tanto el resultado podría formularse de la siguiente manera:

> "300 funcionarios públicos conocen sus obligaciones frente a la garantía y protección de los derechos humanos de las juventudes"
> "300 funcionarios públicos implementan programas que garanticen los derechos humanos de las juventudes potosinas"

De esta manera los resultados refieren conocimientos, aprendizajes y acciones; elementos que pueden contribuir realmente a alcanzar un objetivo y tener un impacto real.

- ACTIVIDADES: Durante el análisis de objetivos quedó expuesto, de cierta manera, lo que el equipo de trabajo

considera pertinente proponer para transformar la situación que se estableció como problema central. Sin embargo, es necesario reflexionar detenida y estratégicamente cómo lo haremos de manera que logremos alcanzarlo.

Podemos generar ciertas preguntas que nos permitan delimitar las actividades de manera precisa (Herrero, S., 2014):

-¿Qué se hará para influir directamente en la población que participa en el proyecto?
- ¿Qué se hará para producir información necesaria para desarrollar el proyecto? Por ejemplo, obtener datos, realizar un diagnóstico.
- ¿Qué se hará para aumentar la capacidad? Por ejemplo, talleres de formación, capacitaciones, asesorías.
- ¿Cómo se proporcionará el apoyo, orientación o asesoramiento al grupo poblacional objetivo?
-¿Qué se hará para influir en el ambiente en el cual los individuos, grupos u organizaciones operan?
-¿Qué se hará para cambiar el entorno?
-¿Cómo se usarán los medios de comunicación o las publicaciones para promover el trabajo realizado en el proyecto?
-¿Qué redes / relaciones / alianzas se establecerán o serán utilizadas para el desarrollo del proyecto?

Para un mismo resultado, se formularán todas aquellas actividades que se requieran para cumplir con éste. Es importante identificar las actividades y desglosarlas

en subactividades, para que el equipo de trabajo que las realizará pueda saber qué es lo que se debe hacer. Las actividades se redactan en infinitivo.

- Productos o realizaciones: Son todos aquellos servicios o bienes generados durante la implementación del proyecto. Por ejemplo: capacitaciones, publicaciones, manuales, campañas. Cada resultado puede tener uno o más productos según sea el caso.

Además de la utilidad que tiene esta matriz en presentar los elementos de manera horizontal para su revisión gráfica; la consideramos muy importante y de gran utilidad porque en ella se vacían los cinco elementos base para la formulación del proyecto. Esto facilita el llenado de la siguiente matriz (MML), ya que los elementos que se requieren para su elaboración varían según el organismo internacional que la solicite. Cada organismo pide sólo cuatro elementos, pero varían cuáles de ellos se consideran entre estos cinco elementos. Si se cuentan con todos ellos, sólo será cuestión de elegir aquellos requeridos.

Una vez identificados, consensados y definidos los resultados, actividades y productos es necesario vaciarlo en la matriz. Esta matriz nos permite revisar la coherencia y lógica de estos elementos, porque presenta gráficamente la relación entre cada uno de ellos. Resulta muy importante que antes de pasar a la siguiente etapa, estos elementos y su relación hayan sido revisados cuidadosamente por el equipo, de forma que esta matriz responda claramente a todos los análisis realizados durante la etapa de identificación – diagnóstico.

EQUIVALENCIAS TERMINOLÓGICAS

Nota aclaratoria previa a la segunda etapa correspondiente al diseño:

Existe una gran variedad en cuanto a la terminología para nombrar los elementos que intervienen en el diseño de un proyecto; las diversas agencias internacionales utilizan éstas de forma distinta. El uso de las terminologías puede resultar complicado al migrar de un vocabulario a otro, según la instancia con la que participe la organización.

En la siguiente tabla es un listado de las equivalencias terminológicas que nos permite revisar las diferencias en su uso:

BANCO MUNDIAL	GTZ (Alemana)	NORAD (Noruega)	AECI (Española)	JICA (Japón)	BID	UNESCO
Resumen del proyecto	Resumen descriptivo	X	Lógica de la intervención	Resumen narrativo	Objetivo	Jerarquía de los elementos del proyecto
Indicadores de desempeño	Indicadores verificables objetivamente	Indicadores	Indicadores objetivamente verificables	Indicadores	Indicadores	Criterios de éxito
Sistema de evalución y monitoreo	Fuente de verificación	X	Fuentes de verficación	Medios de verificación	Medios de verificación	Fuentes de verificación
Suposiciones	Supuestos	Factores externos	Hipótesis	Supuestos	Supuestos	Factores externos
Objetivo general	Objetivo superior	Objetivo global	Objetivo general	Fin	Fin	Objetivo de desarrollo
Objetivo específico	Objetivo del proyecto	Objetivo específico	Objetivo específico	Propósito	Propósito	Objetivo inmediato
Resultados	Resultados / productos	Resultados	Resultados	Componentes	Componentes	Productos
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Recursos	Insumos	Insumos	Recursos y costos	Presupuesto	Presupuesto	Insumos

Fuente: Elaboración personalizada a partir de Gómez Galán y Sainz Ollero (2010: 2016)

En el siguiente paso de la metodología, el diseño y formulación del proyecto, los elementos serán vaciados en la matriz del marco lógico (MML). Para tener una mayor claridad en los pasos que se describirán a continuación, es necesario apuntar los diferentes elementos que contiene la MML y las diferentes terminologías que pueden referirlos. En la siguiente tabla tomaremos como referencia la MML que utiliza la Unión Europea; anotando sus equivalentes terminológicos propuestos por otras instancias.

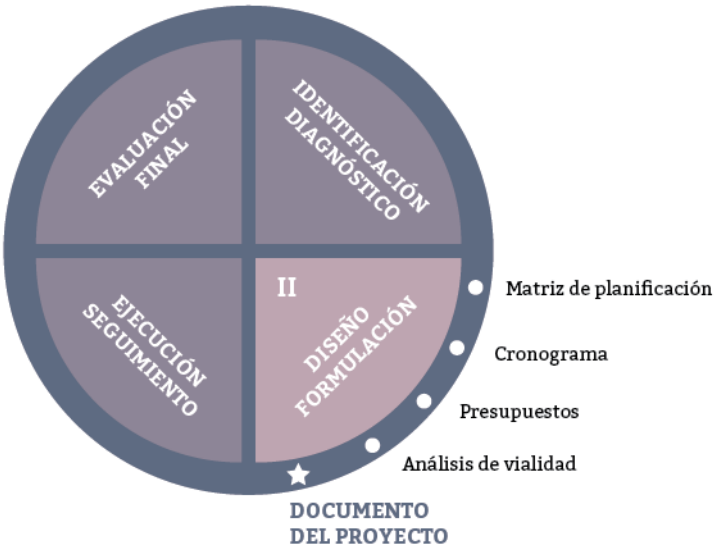
Fin	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
· Objetivo General · Objetivo Superior · Objetivo Global · Objetivo de Desarrollo.	· Indicadores Objetivamente Verificables. · Criterios de éxito. · Indicadores de desempeño.	· Fuentes de Verificación. · Sistema de devaluación y monitoreo.	· Hipótesis. · Factores Externos. · Suposiciones.
Propósito			
· Objetivo del Proyecto. · Objetivo Específico. · Objetivo Inmediato.			
Componentes			
· Resultados · Productos			
Actividades	**Recursos**	**Presupuesto**	
	(Humanos y Materiales). · Medios. · Insumos.	· Recursos Financieros. · Costos. · Insumos.	

TEMA 5.
ETAPA II: DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS

La segunda etapa de la metodología se centra en el diseño y formulación del proyecto, ahora contamos con todos los resultados obtenidos en el proceso de identificación y diagnóstico. Con esta etapa, es posible obtener información para formular el proyecto respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo mediremos que aquello que queremos hacer y lo que queremos alcanzar? (INDICADORES)
- ¿Con que contamos para dar cuenta de los resultados? (MEDIOS DE VERIFICACIÓN)
- ¿Con quién, dónde, cuándo y con qué recursos lo haremos? (RECURSOS)
- ¿Cuáles son las situaciones, eventos o condiciones que son necesarios para el éxito del proyecto, pero que están más allá del alcance de la organización? (HIPOTESIS / SUPUESTOS)

Al igual que la primera etapa, esta tiene pasos concretos que deben seguirse para su cumplimiento. En el siguiente esquema se representan cada uno de ellos:



Fuente: García y Justicia, J. (2012)

Como resultado de esta segunda etapa, la organización contará con un documento que integre todos los elementos necesarios para presentar el proyecto a una financiadora.

A) Matriz de planificación

La matriz del marco lógico (MML) tiene como propósito brindar un resumen del diseño del proyecto, y estructurar los elementos de manera completa, clara y comprensible. Su pertinencia trasciende más allá de la etapa de planificación, hasta la intervención y evaluación del proyecto.

El seguimiento puntual de cada elemento brinda información sobre el alcance de los resultados y permite tener pautas claras para tomar decisiones sobre la necesidad de hacer ajustes en la implementación. Por tanto, es un documento dinámico que no pretende esclavizar el proyecto, más bien permite, incluso, gestionar los cambios en el desarrollo de las actividades y elementos.

Existen diversas propuestas de MML según los modelos de cada organismo internacional. Pese a esto, la base estructural de las MML en sus diferentes versiones está siempre conformada por cuatro columnas y cuatro filas, que responden a dos lógicas (Unidad de Evaluación de la Oficina de Cooperación EuropeAid, 2001):

- Lógica vertical: Determina los indicadores del proyecto, los medios de verificación que se entregarán y los factores externos, en cada uno los diferentes niveles de objetivos.

- Lógica horizontal: Brinda información sobre cada uno de los niveles de objetivos, de manera que podamos conocer sus indicadores, medios de verificación y factores externos.

Sin embargo, las variaciones provocan que el contenido sea distinto, sobre todo en su primera columna. VARÍA EN LOS COMPONENTES QUE INTEGRAN LA PRIMERA COLUMNA; CONFORMADA POR CUATRO FILAS.

En todas las variantes de las MML, la primera fila referente al FIN del proyecto y la cuarta que señala las ACTIVIDADES son iguales. La diferencia está en la segunda y tercera fila:

- Algunas MML sugieren colocar en la segunda fila el PROPÓSITO (objetivo específico) y en la tercera los RESULTADOS (componentes); esta es una versión más común entre las organizaciones internacionales.

- La Unión Europea propone colocar en la segunda fila los RESULTADOS (componentes) y en la tercera los

PRODUCTOS (realizaciones). Esta propuesta deja fuera de la MML el PROPÓSITO; sin embargo, este se refleja mediante los resultados. Es decir, no coloca lo que hará, pero coloca lo que quiere alcanzar.

El siguiente gráfico nos permite observar las diferencias que hemos explicado:

<table>
<tr><th colspan="2">CADENA DE RESULTADOS</th><th>INDICADORES</th><th>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</th><th>SUPUESTOS</th></tr>
<tr><td colspan="2">FIN
Objetivo General</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>PROPOSITO
Objetivo especifico</td><td>RESULTADOS
Componentes</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>RESULTADOS
Componentes</td><td>PRODUCTOS
Realizados</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">ACTIVIDADES</td><td colspan="3">MEDIOS COSTES</td></tr>
</table>

Para explicar la MML en las siguientes hojas de este manual, tomaremos esta última estructura propuesta por la Unión Europea. Dedicaremos las siguientes hojas para describir cada una de las columnas y daremos una breve explicación de cómo elaborarlas para construir en su totalidad la MML.

PRIMERA COLUMNA: CADENA DE RESULTADOS

Esta columna de la MML se titula generalmente “lógica de intervención”, en la matriz que manejaremos nosotros se denomina “cadena de resultados”, porque coloca los resultados y no el propósito. Esta columna indica la estrategia que implementará el proyecto para alcanzar los resultados

planteados:

- Actividades y los medios (insumos, materiales y no materiales) necesarios para su desarrollo –segunda columna, fila 4-.
- Al implementar las actividades, se realizan los productos – bienes y servicios-
- La realización de las actividades y elaboración de los productos, permite alcanzar los resultados.
- El conjunto de resultados conduce al logro del propósito
- Alcanzar el propósito contribuye al fin.

Los resultados, el propósito y el fin suele llamarse, en conjunto, "objetivos". En este sentido existen cinco niveles de objetivos, en la MML solo se colocan cuatro de ellos en el siguiente orden:

1. El fin (objetivo general)
2. Resultados
3. Productos
4. Actividades

En cada una de las filas que conforman esta columna, se vacía lo que el grupo ha trabajado en relación con cada uno de estos elementos y vacío en la matriz que trabajamos como último paso de la etapa de identificación–diagnóstico (la matriz propuesta por Educiac).

Si el proyecto cuenta con más de un resultado, como es común, es importante que estos se numeren, de manera que puedan relacionarse claramente con sus productos y

actividades correspondientes. Por ejemplo:

Resultado 1.

Producto 1.1.
Producto 1.2.
Actividad 1.1.
Actividad 1.2.

SEGUNDA COLUMNA: INDICADORES

Esta columna ocupa una explicación más amplia, por la importancia y complejidad que tiene el medir el alcance e impacto del proyecto por medio de los indicadores. Los contenidos de este apartado tienen como base la información generada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, por la claridad y precisión con la que describe el proceso en su Manual para el diseño y la construcción de indicadores (2013)

Los indicadores son las herramientas cuantitativas o cualitativas que permiten mostrar señales de una actividad, resultado o situación. Cada indicador cumple con un objetivo concreto y por tanto proporciona información única respecto a algo.

En un proyecto, los indicadores son los instrumentos para el monitoreo de los avances en cada uno de los objetivos y su finalidad es proporcionar información entorno a su cumplimiento.

Los indicadores proporcionan información, y necesariamente deben representar una relación entre dos o más variables. Por ejemplo, si como resultado de nuestro

proyecto reportamos que *"500 jóvenes han participado en un proceso de formación en derechos humanos"*, podría resultar un número pequeño o grande según la variable con la que se relacione. Si se relaciona con la totalidad de personas jóvenes que viven en la ciudad, es un porcentaje pequeño de jóvenes capacitados y por tanto se podría de poco impacto; si 500 jóvenes son el total de alumnos de una escuela, entonces el porcentaje de capacitados es alto.

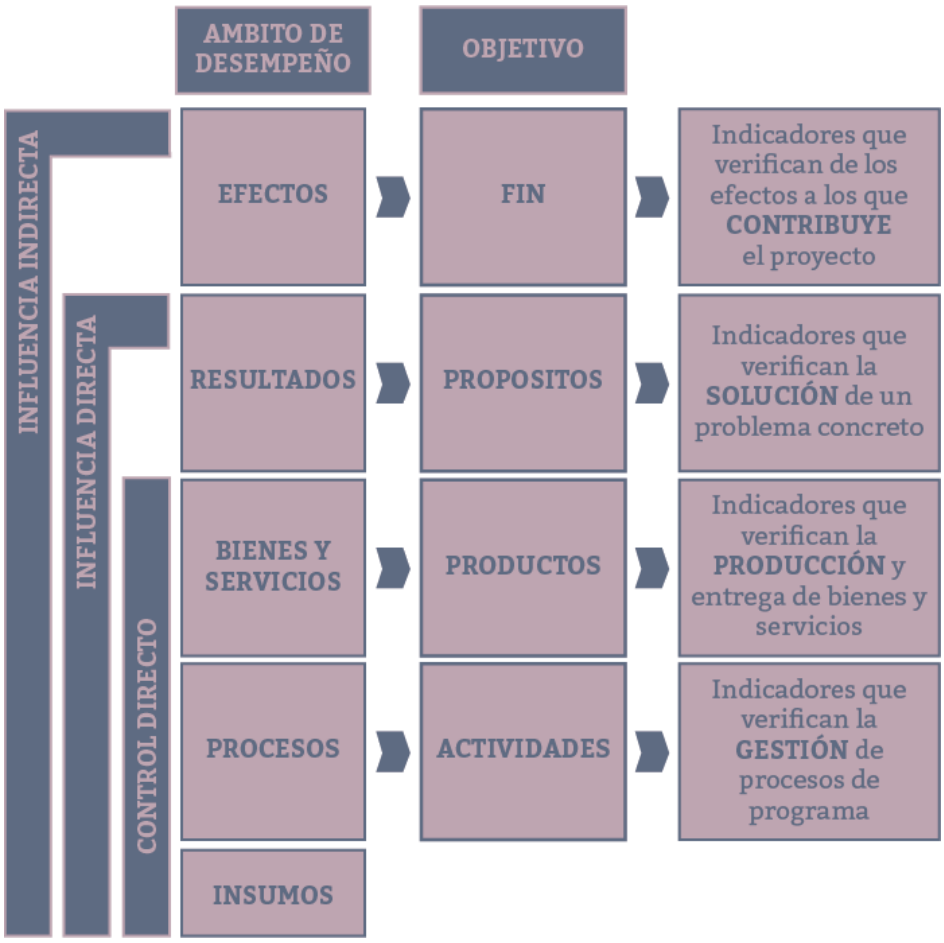
De esta manera es que los números necesitan un contexto, un punto con el cual se pueda comparar a fin de determinar y tener bases suficientes para emitir una opinión o un juicio acerca del desempeño. Los números son datos que deben reportarse, sin embargo, no son un medio confiable ni objetivo para evaluar el desempeño de un programa.

Al construir los indicadores debemos considerar dos aspectos:

ÁMBITOS DE DESEMPEÑO

Dentro de un proyecto es necesario generar indicadores que den cuenta de los diferentes efectos que tiene éste, en sus diferentes niveles de objetivos (fin, propósito, resultado, producto y actividades) de manera que permitan analizar contar con una valoración integral. Los ámbitos de desempeño son estos aspectos del proceso que deben ser medidos en cada nivel de objetivo.

El siguiente esquema nos permite identificar los **ámbitos de desempeño** de los indicadores:



Fuente: CONEVAL (2013)

Como lo indica el esquema, cada ámbito de desempeño tiene un objetivo de medición distinto:

- Actividades: deben medirse los procesos que realiza la organización para poder generar los productos comprometidos, es decir, verificar la gestión que desarrolla el proyecto para la construcción de éstos.

- Productos: se verifica la producción, entrega y características –calidad- de todos los bienes y servicios que entregan a las personas que participan en el proyecto. En este ámbito también se incluyen todos aquellos productos generados para el uso propio del

proyecto.

- Propósito: se mide el alcance de los resultados del proyecto en la resolución de la problemática social que se ha colocado como central.

- Fin: se mide el impacto social con el que el proyecto contribuye a la solución de una problemática de mayor complejidad. Como lo hemos señalado, el proyecto no resuelve esta problemática solo contribuye a su transformación; por tanto, los indicadores de este ámbito deben considerar un mediano plazo y considerar la coordinación con otros programas para cumplirse.

DIMENSIONES DEL INDICADOR

Además de los ámbitos de desempeño, también es necesario considerar las diferentes dimensiones de cada indicador, es decir aquellos aspectos o perspectivas con que se valoran el logro del objetivo a cuantificar. Se consideran cuatro dimensiones:

1) **Eficacia**: Dan evidencia sobre el grado de cumplimiento del objetivo establecido, es decir, si los objetivos fueron alcanzados o no, y en qué medida. Estos indicadores son los más comunes para un proyecto, y pueden ubicarse en todos los ámbitos de desempeño. Sin embargo, se sugiere que en cuanto a la actividad, productos y propósito se complemente con información de otros indicadores porque los de eficacia no brindan información respecto al uso de recursos o calidad de los bienes. Ejemplo:
   FIN: Contribuir a integrar una perspectiva de género en

las políticas públicas de las entidades federativas.

INDICADOR DE EFICACIA: Porcentaje de políticas públicas que incorporan una perspectiva de género en las entidades federativas.

Este indicador permite medir apropiadamente el cumplimiento que podría tener el objetivo, se centra en la integración de la perspectiva de género en las políticas públicas identificando aquellas que la incorporan. De manera que se puede medir la influencia y alcance que tuvo el proyecto.

2) **Eficiencia**: Estos indicadores miden la relación entre el logro que ha alcanzado el proyecto y los recursos utilizados. Nos permiten cuantificar lo que cuesta alcanzar el fin o propósito, incluyendo recursos económicos, humanos y materiales. Estos indicadores se pueden ubicar en todos los niveles, excepto en el FIN. Se recomienda que estos indicadores estén acompañados de indicadores de eficacia. Ejemplos :
PROPÓSITO: La población indígena dispone de servicio de drenaje y saneamiento. INDICADOR DE EFICIENCIA: Costo promedio por conectar a un hogar al sistema de drenaje y saneamiento.

ACTIVIDAD: Proyectos en materia de justicia evaluados en tiempo y forma. INDICADOR DE EFICIENCIA: Días promedio para evaluar los proyectos en materia de justicia.

Estos ejemplos refieren recursos distintos, económicos y tiempo, ambos permiten saber de qué manera fueron invertidos ambos.

3) **Calidad**: estos permiten verificar los atributos, las capacidades o características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen en el marco del proyecto. Es desde los propios proyectos donde se establecen aquellas características mínimas que los productos deben tener. Este tipo de indicador da cuenta de cuatros características específicas en la entrega y construcción de los bienes y servicios:
    - Oportunidad: Brindan información sobre la atención que el proyecto proporciona a la población que participa en él; describen la conveniencia del tiempo y lugar en que se ejecutan las acciones del proyecto.
    - Accesibilidad: Refieren información sobre la cualidad de acceder a algún lugar. Describen, principalmente, si la infraestructura es accesible para personas con alguna discapacidad.
    - Percepción de usuarios: Esta es la cualidad más común a ser cuantificada; proporciona la opinión que tiene la población participante del proyecto, sobre los bienes y servicios que se producen en él.
    - Precisión: Cuantifican los errores que pueden presentarse durante la elaboración o gestión de los productos que elabora el proyecto.

    Estos indicadores sólo nos permiten verificar logros al nivel de productos, no deben ser usados a nivel del fin ni del propósito; éstos no proporcionan información sobre los resultados, sólo sobre los bienes y servicios. Ejemplo:

OBJETIVO DE PRODUCTO: Talleres de capacitación implementados para emprendedores de zonas rurales.

INDICADOR DE CALIDAD (Percepción): Porcentaje de emprendedores que participaron en los talleres, que clasifican a éstos con satisfacción alta y muy alta.

4) **Economía**: estos indicadores miden la capacidad del proyecto para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. Es decir, cuantifican el uso pertinente de estos recursos y la capacidad de la organización y del proyecto para atraer recursos monetarios ajenos a él que permitan fortalecer su capacidad financiera. Ejemplo:
O*BJETIVO DE ACTIVIDAD: Seguimiento de los apoyos para la implementación de proyectos productivos alternativos.*

INDICADOR DE ECONOMÍA: Porcentaje de recursos recuperados de los participantes que incumplieron el uso de los recursos.

Es importante diferenciar entre los indicadores de economía y de eficiencia; los primeros no se relacionan con el cumplimiento de los objetivos, solo observan la administración de los recursos. Es por esto, que estos indicadores sólo se ubican en el nivel de actividades

Una vez establecidas las características de los indicadores, describiremos los pasos que se deben desarrollar para construirlos. Este proceso se puede concentrar en seis pasos:

1° Revisar la claridad del resumen narrativo

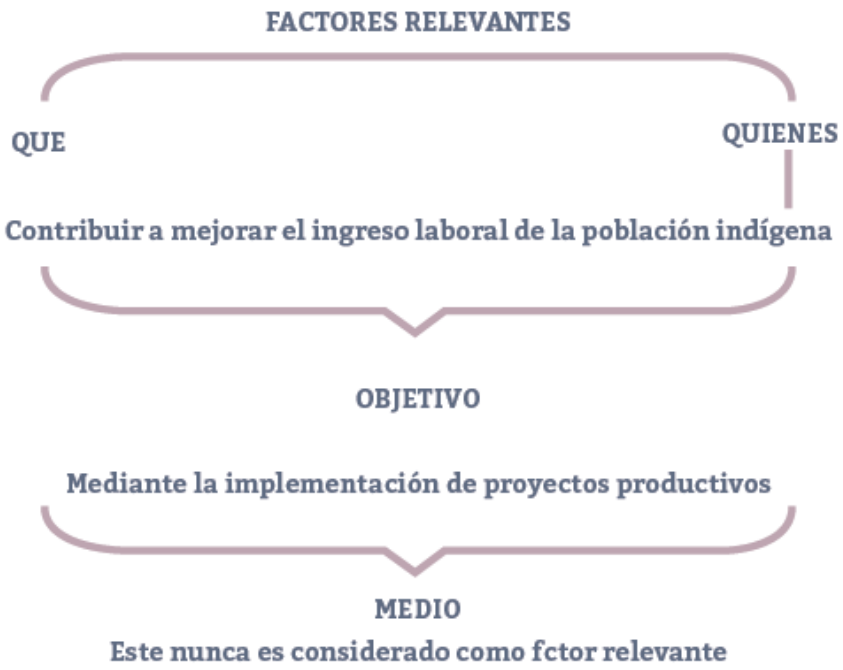
En medida en que los objetivos sean claros, los indicadores podrán serlo también. Antes de iniciar con su construcción es necesario volver a los objetivos que hemos planteado y revisar su redacción, si se encuentran ubicados en el ámbito de desempeño que corresponde, y si cuentan con la precisión necesaria para indicar claramente que si quiere cumplir en cada uno de los niveles.

Es necesario que los objetivos sean descriptivos y concretos; de manera que una oración se plasme que se pretende con cada uno.

Para hacer esto, siempre es útil que alguien que no esté involucrado en la primera etapa de identificación, pueda leer lo que se ha escrito y hacer sugerencias para afinar aquello que se requiere para tener mayor claridad y precisión.

2° Identificar los factores relevantes o nociones clave

Los factores relevantes son aquellos aspectos de mayor importancia del objetivo, describen qué y en quién se va a medir. Son el conjunto de palabras que enuncian el logro esperado y los actores con quienes se espera alcanzar éste. Para hacer esto, necesitamos analizar lo señalado en cada enunciado, como se muestra en el siguiente ejemplo:



Fuente: CONEVAL (2013)

En todo enunciado debemos identificar si éste refiere el objetivo y el medio. Éste último nunca será considerado factor relevante porque no refiere a lo que se pretende alcanzar, sino a la forma que se propone para hacerlo.

Una vez con las nociones claras identificadas es sencillo establecer los indicadores.

3° Definir el objetivo de la medición

En este paso se define lo que se quiere medir. Un mismo objetivo, aun identificando sus factores relevantes, puede tener una amplia gama de posibilidades para construir indicadores por la diversidad de información que contiene. La discriminación de esta información, pensando en aquella que resulta útil para el proyecto, depende directamente de quienes operan y coordinan la intervención.

Si bien el mismo objetivo puede contener varios indicadores es importante que en conjunto aporten información sobre distintos aspectos en todo el resumen narrativo.

Para establecer los objetivos de medición, se requiere definir las dimensiones de los indicadores en cada ámbito de desempeño. Para esto se puede considerar lo siguiente:

- Cada objetivo debe tener al menos un indicador que permita ver el grado de avances que ha tenido el proyecto (indicadores de eficacia). Los indicadores de eficiencia, calidad y economía son complementarios a los de eficacia, nunca son sustitutos.
- Identificar qué queremos conocer y dar a conocer sobre los resultados alcanzados por el proyecto, considerando todos los tipos de indicadores. Consideremos que esto aporta información no sólo para medir los logros y comunicarlos, también nos permite tener información para tomar decisiones y precisar la implementación en caso de ser necesario.
- Presentar los indicadores de forma positiva. Es decir, considerar que los indicadores brinden claridad sobre los logros, más que de lo no alcanzado. Esto, claro, sin manipular la información ni negar si hubo cosas que pudieron ser mejorables o existieron objetivos que no se alcanzaron.
- Evitar la "trampa de la medición", es decir, medir como resultado sólo aquello que resulta

fácil cuantificar y dejar de lado lo que no. Comúnmente es más sencillo reportar el uso y destino de los recursos, y es importante recolectar información y dar cuenta de las cualidades de los resultados y alcances.

4° Formular el nombre y la fórmula de cálculo

Una vez establecidos los objetivos, es necesario presentar los indicadores como la relación entre dos o más variables, permitiendo describir el contexto en el que se desarrolló el proyecto. Para establecer el nombre y formula se consideran dos aspectos:

- El nombre debe ser claro y relacionarse con el objetivo de medición que se ha establecido.
- El método de cálculo debe ser una expresión matemática establecida de forma adecuada y de fácil comprensión. Las variables utilizadas deben quedar claramente definidas.

Para el diseño de indicadores, el porcentaje, tasa de variación, razón y número índice son los métodos de cálculo más comunes. Explicaremos brevemente cada una de ellas:

- **Porcentaje**: Es una manera de expresar un número como parte de cada cien. Son el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo. Ejemplo:
  A*ctividad: Solicitudes de participación en la convocatoria respondidas.*

  Indicador de porcentaje: % de solicitudes para la participación en la convocatoria respondidas.

$$\frac{\text{Número de solicitudes respondidas en el periodo T}}{\text{Número de solicitudes recibidas en el periodo T}} \times 100$$

Fuente: CONEVAL (2013)

Este ejemplo coloca como las solicitudes como elemento base, y permite conocer el número de éstas recibidas y cuántas de éstas fueron respondidas; señalando así el alcance que se tuvo en esta actividad.

- **Tasa de variación**: Expresa un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos. Ejemplo:

Componente: Apoyos económicos entregados. Indicador de tasa de variación: Tasa de variación del número de apoyos económicos entregados.

$$\left(\left(\frac{\text{Número de apoyos económicos entregados en el periodo T}}{\text{Número de apoyos económicos entregados en el periodo t-k}} \right) -1 \right) \times 100$$

Fuente: CONEVAL (2013)

En este ejemplo queda explicado claramente que existen dos observaciones de una misma variable (número de apoyos económicos entregados), y lo que varía son los periodos de tiempo.

Razón / promedio

Es el cociente entre dos variables en un cierto periodo; es la forma de expresar un tanto de unidades del numerador por cada unidad del denominador. El promedio es una particularidad de la razón y se representa como la suma finita de un conjunto de valores dividida entre el número de sumandos. Ejemplo:

COMPONENTE: Apoyos para la recuperación de espacios entregados. INDICADOR DE PROMEDIO: Inversión promedio por escuela beneficiada para la recuperación de espacios.

$$\frac{\text{Monto de inversión gastado en el periodo T}}{\text{Número de escuelas beneficiadas en el periodo T}}$$

Fuente: CONEVAL (2013)

-Números índices

Un índice es una medida estadística diseñada para identificar las variaciones de una magnitud o de más de una relación con el tiempo o el espacio. Éstos son medidas construidas con un consenso metodológico y utilizadas por organismos internacionales o nacionales. Por ejemplo:

> *El índice de desarrollo humano, que refleja los logros medios de un país en tres dimensiones consideradas básicas: una vida larga y saludable, acceso al conocimiento y un nivel de vida digno.*

Para poder incorporar un índice como parte de los indicadores de un proyecto es importante revisar que la

metodología que se utiliza para generar el índice mida aspectos relacionados con el proyecto.

5° Determinar la frecuencia con la que serán medidos.

Cada ámbito de desempeño tendrá una frecuencia distinta de medición. Cada uno de ellos se inserta en un ámbito de desempeño diferente, y éstos se presentan en un orden cronológico distinto durante la implementación del proyecto. Es decir, las actividades se realizan antes que los productos, y mucho antes que el fin o propósito. A pesar de no existir aspectos determinantes para establecer la medición de cada indicador, se sugiere lo siguiente:

- FIN: Anual, trianual, sexenal
-PROPÓSITO / RESULTADOS: Anual, bianual, trianual.
-COMPONENTE: Trimestral, semestral, anual.
-ACTIVIDADES: Mensual, trimestral, semestral.

Cuanto más alto es el nivel de objetivos, menor será su frecuencia de medición; y viceversa. Si bien, esto resultaría lo ideal, es necesario considerar diversos factores:

- La disponibilidad de la información de los datos de cada una de las variables que integran cada indicador.
- Las necesidades de información que tenga el propio proyecto.
- Es importante considerar que al establecer el periodo de medición se adquiere un compromiso de actualizar la información, por objeto del monitoreo del proyecto y también por cuestiones de transparencia.

Una vez construidos todos los indicadores necesarios para el

proyecto, estos se concentran en la Matriz del Marco Lógico en su segunda columna.

c) Tercera columna: Fuentes de verificación

Éstos son las fuentes de información que proporcionan los datos necesarios y suficientes para poder construir y dar cuenta de cada uno de los indicadores establecidos. Estas fuentes pueden ser documentos oficiales, reportes o formatos generados por la propia organización, bases de datos procesadas, etc. Para fines de claridad, es necesario que cada medio de verificación otorgue información de su propia fuente: nombre del documento, quien lo genera, temporalidad con la que se produce y referencia para poder acceder a él.

Los medios de verificación pueden ser los mismos en los distintos ámbitos de desempeño.

Establecer los medios de verificación puede ser una forma de verificar la pertinencia de un indicador. Si es la propia organización quien genera la información o recurre a otra organización o instancia para esto, quizá no sea complicado. Sin embargo, si la información requerida no es producida por la institución o por otro actor, es necesario analizar el costo de hacerlo y definir si esto es conveniente para la organización.

d) Cuarta columna: Hipótesis

En la etapa de identificación diagnóstica, específicamente en el análisis de alternativas, se logró identificar todas las causas y estrategias en las que como organización no se tiene posibilidad de impactar. Todos estos elementos que identificamos, y que no atenderá directamente el proyecto, no desaparecen, son lo que denominamos factores externos; influencian la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo, y no están bajo el control de quienes implementan el proyecto.

Estos factores se consideran como hipótesis y se colocan en la cuarta columna de la matriz. Delinearlas es posible si hacemos la siguiente pregunta:

¿Cuáles son todos los factores externos que el proyecto no controla y que son susceptibles de obstaculizar su implementación y sostenibilidad durante un largo plazo?

Los factores pueden implicar diversos ámbitos:

- Políticas de apoyo: La prioridad que dará la organización al proyecto una vez concluido, la actitud de las autoridades y de las financiadoras, la posibilidad de contar con apoyo de otras entidades o instituciones.

- Capacidad: Las capacidades instaladas de la organización para asegurar la continuidad del proyecto, el acceso que tiene la organización a los recursos que requiere el proyecto para su sostenibilidad.

- Aspectos económicos: Considerar los aspectos sociales en comparación con los recursos sociales que proporciona, los recursos con los que cuenta la organización para hacerse cargo del proyecto.

- Aspectos sociales: La relación que se establece con la población a partir de su participación en el proyecto, el interés que cada actor pueda o no tener en esta, los riesgos que implica que la intervención pueda no resultar como se planea con quienes participan. Factores contextuales, como coyunturas políticas, crisis económicas, etc.

Los factores externos se analizan en todos los niveles, excepto en el fin. Esto porque, como hemos comentado anteriormente el fin no está al alcance del proyecto ni de la organización.

B) Cronograma

Una vez con la MML completa es necesario pasar a la formulación operativa, que oriente la implementación y nos permita contar con un panorama claro.

El cronograma o calendario de actividades es una herramienta metodológica que presenta las actividades correspondientes al proyecto y que permite identificar su secuencia lógica en un tiempo determinado, así como la relación entre ellas.

Permite también controlar los tiempos en los que será ejecutada cada una de las actividades, y sirve de base para la distribución de las responsabilidades de gestión para implementar cada una de ellas.

Existen diversos formatos de cronogramas; algunas financiadoras presentan una propuesta que permite sólo vaciar los datos en ésta. Presentamos en este apartado el modelo más sencillo, y más utilizado para este paso, el diagrama de Gantt. Éste presenta el plan de ejecución de un proyecto; describiendo en las filas, todas las actividades que integran el proyecto y en las columnas la escala de tiempo determinada. Propone que a través de una línea dibujada se señale el tiempo correspondiente para ejecutar cada actividad.

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes ...			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
...																
...																
...																

Esta herramienta tiene cuatros sencillos pasos para realizarse (Análisis y Desarrollo Social Consultores, 2003):

- Enlistar las actividades estableciendo la secuencia lógica que siguieron en la MML.
- Determinar la escala de tiempo que se utilizará.
- Definir el momento en que cada una de ellas debe iniciar su ejecución.
- Establecer la duración aproximada de cada una de las actividades del proyecto.
- Dibujar la duración de cada actividad, desde su punto de partida hasta su conclusión.

Este esquema puede adaptarse en función de la temporalidad de cada proyecto, o del detalle y precisión que requiera la organización en cuanto los tiempos. Un calendario puede contener las actividades distribuidas en semanas, meses o trimestres, según sea necesario o claro para quienes manejan la herramienta.

MES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
INVOLUCRAMIENTO DE PLANTA DOCENTE												
1. Calendario de actividades para el semestre	X											
2. Presentación de facilitadores y propuestas de Ludopaz (convenio de comodato)	X											
3. Citas (acuerdos gestiones de talleres) y reuniones de seguimiento con maestros/as.			X									
4. Informar sobre el trabajo con mamás y niños/as								X				
5. Inforara Campaña Engánchate por la paz												X
RECREOS COOPERATIVOS. Involucramiento de niños/as												
Revisión de materiales en ludomóvil (inventario) y normas de convivencia públicas	X											
Informar a la comunidad educativa	X				X				X			
Invitación a niños/as a participar por salones	X											
Operación de recreos cooperativos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bitácoras de seguimiento de niños/as	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CAPACITACIÓN												
Presetación y definición de participación	X											
Expediente por estudiante	X											
Sesiones de capacitación (dos)	X											

Fuente: García y Justicia, J. (2012)

El cronograma tiene una importancia fundamental para la ejecución del proyecto, como lo comentamos al iniciar el apartado, no sólo determina la temporalidad de las actividades también establece su relación. Es decir, nos permite observar si existen varias actividades que se pretenden realizar al mismo tiempo y prever la distribución del trabajo en el equipo, así como considerar aquellas

subactividades o gestiones que deben hacerse con mucho tiempo de anticipación.

Si bien, el esquema propuesto en este apartado resulta de utilidad para presentar la propuesta; de manera interna quizá se requiera hacer un cronograma más detallado que permita definir y describir claramente tiempos de forma más concreta, para que quien ejecutará el proyecto cuente con todos los elementos para su planeación.

C) Presupuesto

Lo siguiente por hacer es detallar todos aquellos recursos que se requieren para ejecutar el proyecto, y plasmarlos en un formato que permita visualizar la relación entre las actividades y los recursos solicitados. Para realizar un ejercicio presupuestal se proponen dos tareas:

- El presupuesto requiere desglosar en un principio lo que cuesta cada una de las actividades. Esto se puede calcular, detallando todos los "rubros" que ésta requiere: recursos humanos, viáticos, material, gastos administrativos, etc. Cada uno de los rubros, a su vez se detalla, a este detalle les llamamos "conceptos". Esto nos permite hacer un presupuesto muy apegado a las necesidades reales del proyecto, y cuidar que no se deje fuera cualquier recurso que se necesario.

La suma del costo de cada una de las actividades, será el costo total del proyecto propuesto. El siguiente ejemplo, nos permite ver claramente cómo se realiza el desgloce:

ACTIVIDADES	RUBROS	CONCEPTOS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	TOTAL POR CANTIDAD
Actividad 1	RECURSOS HUMANOS	· Honorarios · Investigador	6	Meses	$10,000	$60,000	$115,700.00
		· Honorarios · Asistente de Investigación	6	Meses	$6,000	$36,000	
	MATERIALES	· Papelería	2	Kit	$600	$1,200	
		· Equipo computo	1	Computadora	$6,000	$6,000	
		· Insumos didáctico	3	Paquetes	$500	$1,500	
	VIÁTICOS	· Hospedaje	10	Noches	$500	$5,000	
		· Alimentación	20	Comidas	$150	$3,000	
		· Transporte	6	Viajes	$500	$3,000	
Actividad 2	RECURSOS HUMANOS	· Beca educador juvenil	6	Meses	$5,000	$30,000	$30,500.00
	MATERIALES	· Papelería	1	Kit	$500	$500	

En este formato cada rubro se desglosa en conceptos; y para cada uno de ellos se describe la cantidad y la unidad, es decir cuantos y a que nos referimos (meses, paquetes, noches). El precio unitario será señalado por unidad, de manera multiplicando la cantidad por el precio unitario tengamos el total a gastar, de ese concepto. Para obtener el total del costo de la actividad, es necesario sumar los costos de cada concepto.

La elaboración de un presupuesto general, es decir, un documento que concentre los recursos solicitados por actividad, en una matriz donde se especificará solamente el costo total de la actividad (considerando todos los rubros), o el cruce de estos en rubros (Por ejemplo, los recursos humanos de todas las actividades concentrados en este solo rubro, con una cantidad específica).

RUBROS	CONCEPTOS	COSTOS	TOTAL POR RUBRO
RECURSOS HUMANOS	· Honorarios Investigador	$60,000	
	Honorarios Asistente de Investigación	$36,000	$126,000.00
	Beca educador juvenil	$30,000	
MATERIALES	Papelería	$1,700	$9,200.00
	Equipo computo	$6,000	
	Insumos didáctico	$1,500	
VIÁTICOS	Hospedaje	$5,000	$11,000.00
	Alimentación	$3,000	
	Transporte	$3,000	
		TOTAL	$146,200.00

Cualquiera de las dos maneras pueden ser solicitadas por una financiadora; de hecho en la mayoría de los casos, ambas son requeridas.

En este presupuesto general se puede incluir también, porque en ocasiones se requiere por parte de quien financia, un desgloce de aquellos costos solicitados y los que la propia organización aportará, como coinversión.

En este caso, algunas financiadoras solicitan que la coinversión sea con recursos económicos, algunas otras aceptan que se pueda coinvertir en especie (gastos administrativos, equipo de cómputo con el que ya cuenta la organización, infraestructura)

D) Análisis de viabilidad

El último paso de esta segunda etapa es el análisis de viabilidad. Esto es aconsejable para todos los proyectos, porque permite vislumbrar las posibilidades de que éstos

puedan desarrollarse correctamente (viabilidad) y, posibilita que puedan ser sostenibles.

Para realizar este estudio, se recomienda analizar diversos factores de viabilidad (García y Justicia, 2012) :

- Políticas de apoyo: La coherencia que tiene el proyecto propuesto con las políticas sociales ya sea a nivel estatal o nacional; coincidencia con los objetivos de las políticas y la existencia o no de compromisos por parte de autoridades específicas para apoyar su continuidad, medida en que la propuesta se articula con un marco político global.

- Capacidad institucional de gestión: Capacidades de la institución para gestionar de forma autónoma el proyecto tras la finalización del financiamiento; la capacidad para mantener al equipo que se requiere para su continuidad; capacidad para utilizar, administrar y gestionar los recursos que otorgará una financiadora; capacidad que tiene la organización para estimular la participación de los diferentes actores.

- Aspectos socioculturales: Aquellos aspectos culturales que garantizan la integración del proyecto en la comunidad; la forma en que el proyecto se adaptará a la vida de las poblaciones; analizar cómo es que las poblaciones podrán acceder o no a los bienes o servicios; analizar si la intervención de verdad tiene impacto con las poblaciones más vulnerables.

- Factores económicos y financieros: Analizar si la organización puede asumir los gastos de operación para la continuidad y seguimiento de los efectos del proyecto.

- Enfoque de género: Valorar aquellos efectos negativos que podrían generarse para las mujeres, para preverlos y evitarlos; analizar las estrategias para que las necesidades específicas de las mujeres dentro de las actividades, se resuelvan.

-Protección del medio ambiente: Considerar todos los efectos negativos, tolerables o positivos que la ejecución del proyecto pueda generar; considerar el uso razonable y responsable de los recursos que utilizará.

- Tecnología adecuada: Coherencia con las condiciones contextuales, en cuanto a la tecnología, que presenta la población con quien se participará; capacidad que tiene la organización para asimiliar las tecnologías transferidas por la implementación del proyecto; aptitudes y capacidad para reponer los elementos tecnológicos que se deterioren o desganten.

E) Elaboración del documento

En este punto del proceso, se cuenta con toda la información necesaria para integrar un documento que presente el proyecto.

Cada financiadora solicita la información de manera específica. Hay organismos que tienen formatos determinados para vaciar la descripción del proyecto, incluso que delimitan el número de palabras o caracteres para construir cada uno de los apartados.

Esto será muy diverso, sin embargo al realizar todos los análisis que se ha hecho contamos con la información que se solicitará; será cuestión de esquematizarla y presentarla

según como se pida.

Si bien, no existe una solo fórmula de elaborar el documento, existen recomendaciones generales que pueden facilitar la tarea:

- Recomendamos que sea una o dos personas quienes concentren la información y elaboren el documento; esto simplifica la tarea en tiempo y en complejidad. Sin embargo, consideramos muy importante que el resto del equipo revise el documento detalladamente, una vez que éste se haya terminado y antes de presentarlo a la financiadora.

- Prever tiempo para la elaboración del documento, es una tarea que requiere un esfuerzo considerable. Hemos generado mucha información, útil para el análisis pero no necesariamente útil para la elaboración del documento de presentación. Es necesario simplificarla, ordenarla y sintetizarla.

- Sistematizar y resguardar toda aquella información que no se requiera para el documento, durante la ejecución del proyecto nos puede ser útil.

- Escribir sin tecnicismo, pensando que quien nos lee quizá no conoce del tema. Si es necesario usarlos, se requiere conceptualizar claramente a que nos referimos.

- Cuidar la redacción, la ortografía y el estilo con el que redactamos el documento.

Terminado el documento, la organización está lista para buscar un financiamiento. Lo referente a esto, se abordará a detalle durante el curso IV.

RECOMENDACIONES GENERALES

Si la organización es nueva en el uso de esta metodología, ésta puede resultar en una primera instancia cansada y confusa por su complejidad. Aun así, es necesario iniciar; el aprendizaje de las herramientas metodológicas resulta más sencillo cuando las desarrollamos. Incluso al hacerlo, se presentarán dudas metodológicas puesto que cada proyecto tiene características distintas y por tanto, necesidades precisas.

Este proceso siempre resulta más enriquecedor para la organización si involucra al equipo de trabajo en su desarrollo. Los análisis serán más amplios y precisos; aunque quizá más complejos; consideramos que es un esfuerzo que es importante realizar.

En este sentido, la participación de los diferentes integrantes de la organización también facilita el manejo de las herramientas; al poner en juego sus capacidades diversas y interdisciplinarias. Por ejemplo, si hacemos partícipes del proceso de diseño y construcción, a las personas que integran el equipo administrativo de la organización; en primer lugar, será más sencillo que herramientas como el presupuesto sean formuladas de manera correcta; y en segundo lugar, el planteamiento de la problemática y de la estrategia se verá enriquecido por las diversas perspectivas.

Los análisis que se realizan a través del uso de esta metodología, no solo ponen en la mesa, los elementos relacionados al proyecto. En muchas ocasiones al dialogar en torno a la problemática, las posturas institucionales respecto a ella o hacia una población, se hacen evidentes. Y puede

resultar que no todos los integrantes de la organización estén conformes con estas posturas. Ante esto, es fundamental prestar atención a cómo es que la organización se planta de cara a la problemática, y cuestionarse en conjunto si esta postura concuerda con la visión, misión y valores que la organización ha definido. Si no fuera así, es importante detenerse, discutir y consensar una postura común, cuidando siempre que el corazón ideológico y ético de la organización sea lo que dirija las acciones.

Cuidar seguir los pasos lo más apegados a lo que marca la metodología; y sugerimos registrar si la organización encuentra una forma distinta para desarrollar una herramienta metodológica. Nos referimos al proceso didáctico y grupal de hacerlo.

Después de practicar y afinar nuestras habilidades, podemos encontrar las formas específicas en que la organización desarrolla la metodología, y seguramente esto enriquecerá

FORMATOS UTILIZADOS
ÁRBOL DE PROBLEMAS

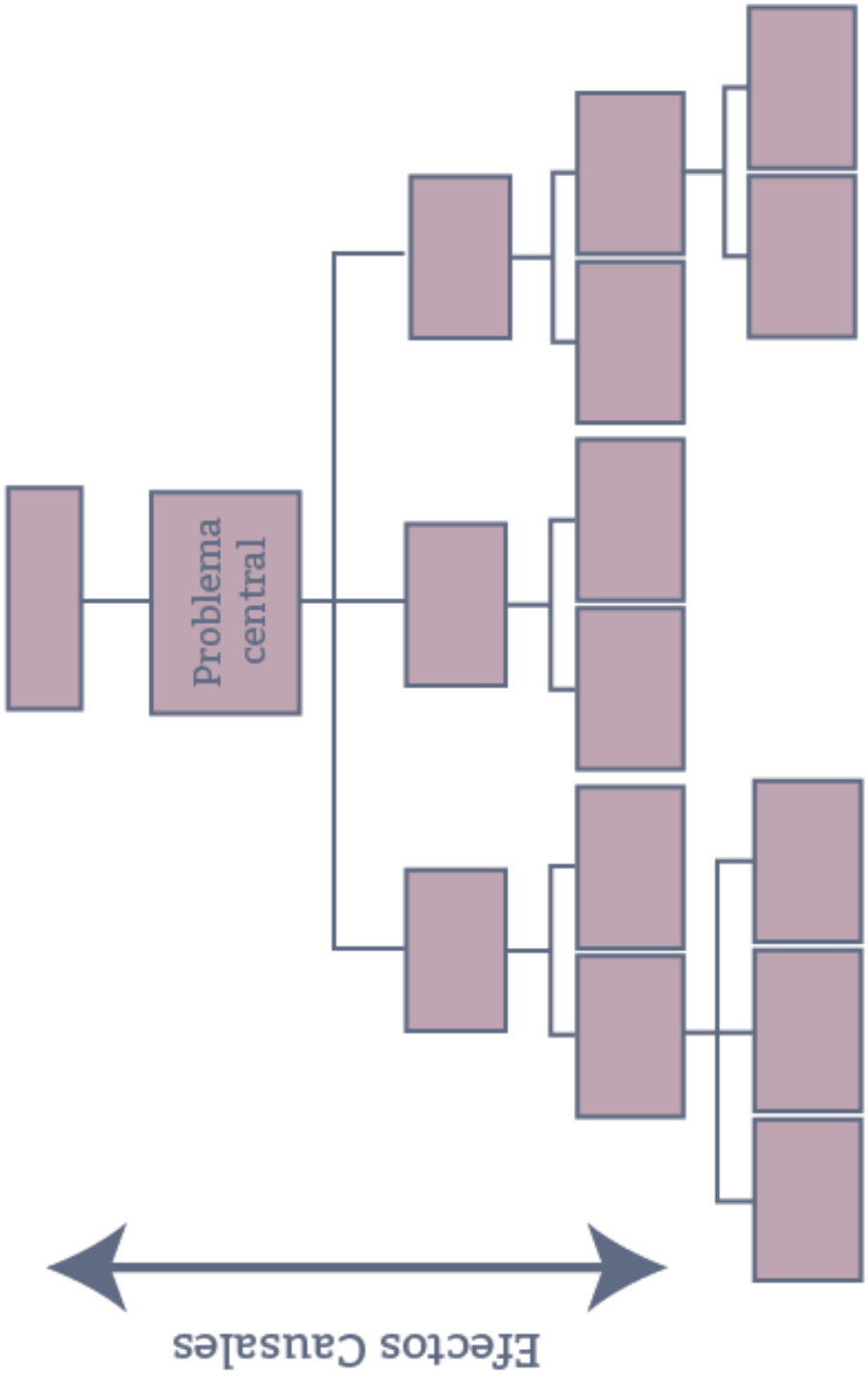
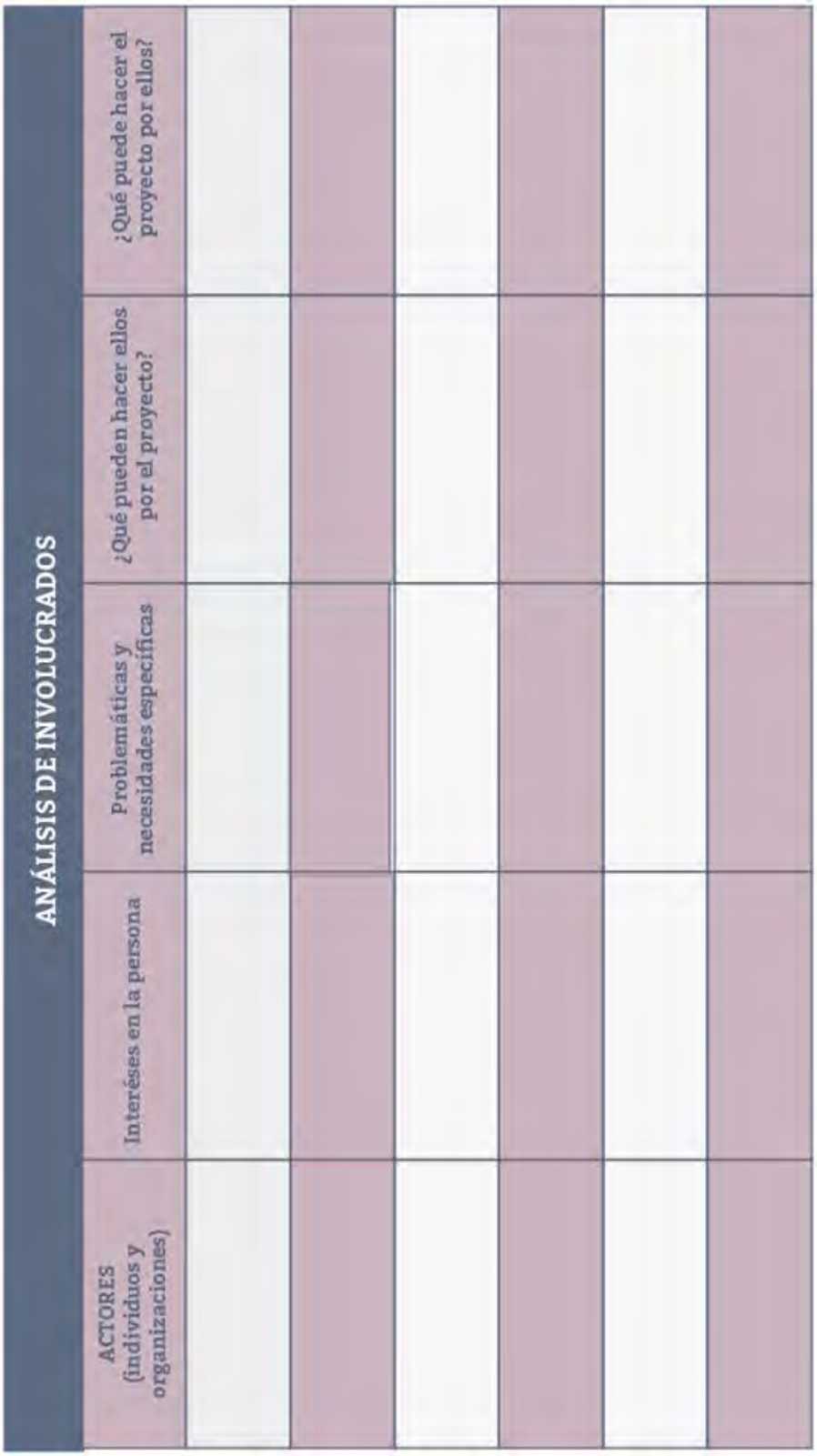
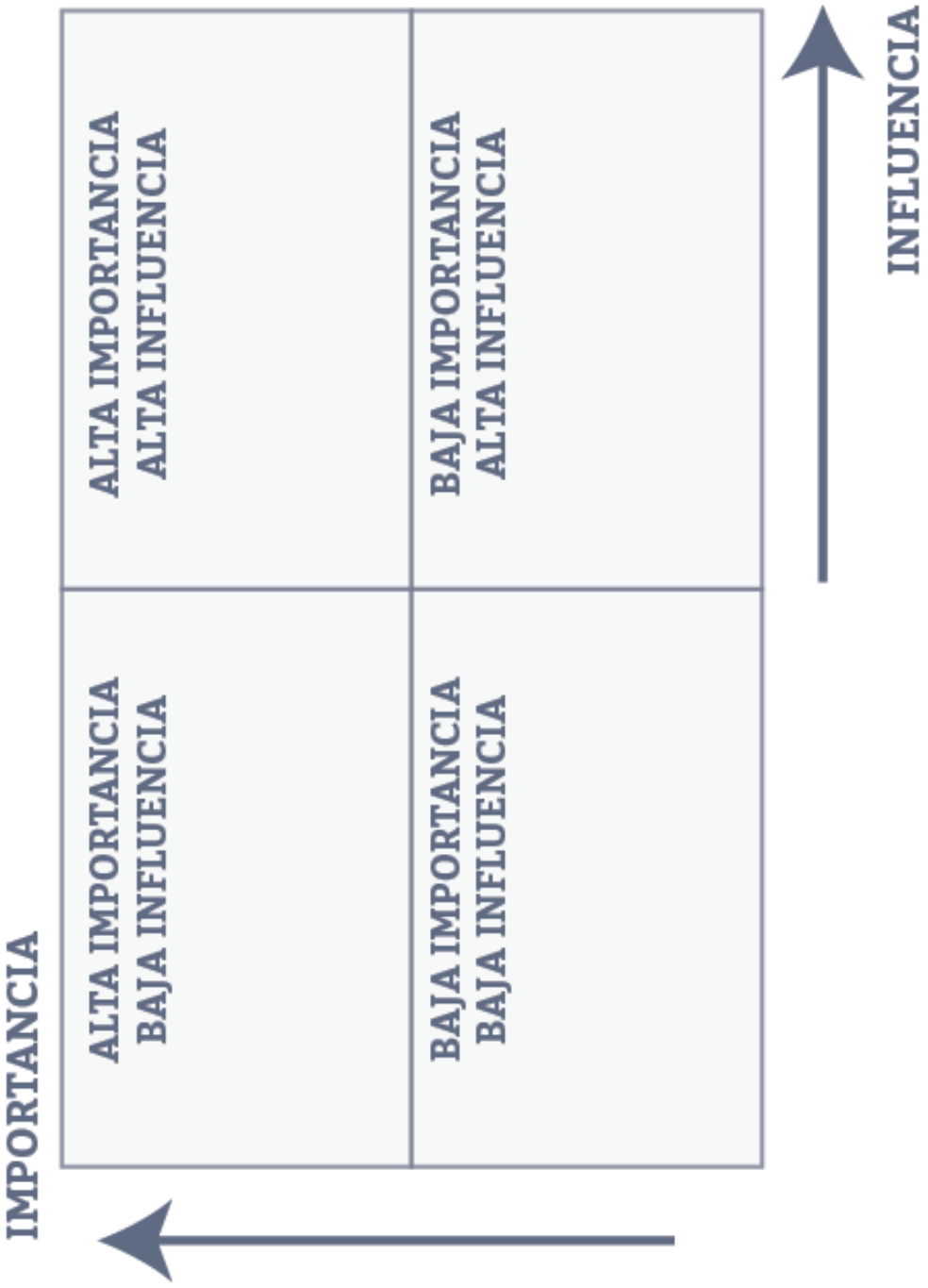


TABLA DE ACTORES

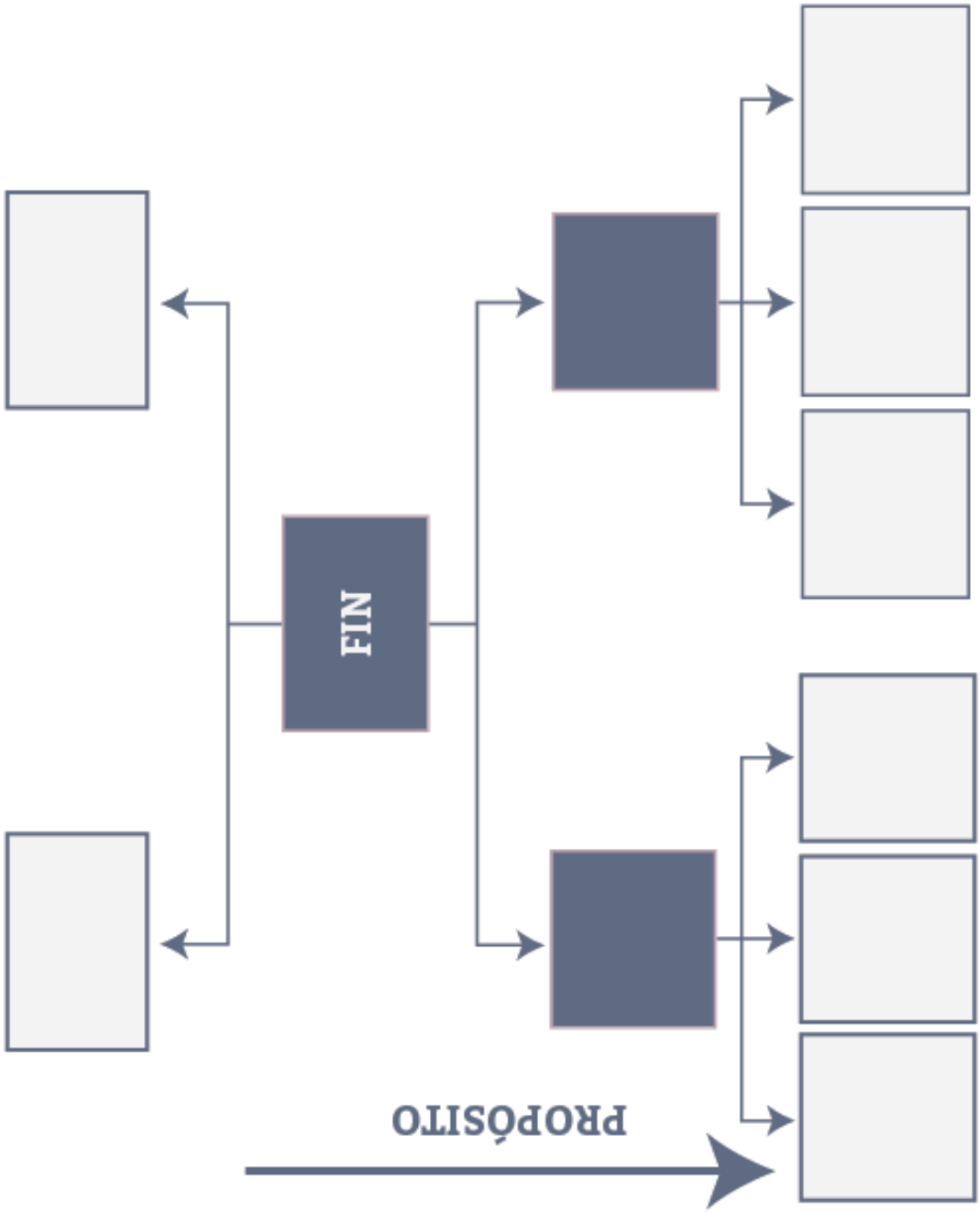


ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS				
ACTORES (individuos y organizaciones)	Intereses en la persona	Problemáticas y necesidades específicas	¿Qué pueden hacer ellos por el proyecto?	¿Qué puede hacer el proyecto por ellos?

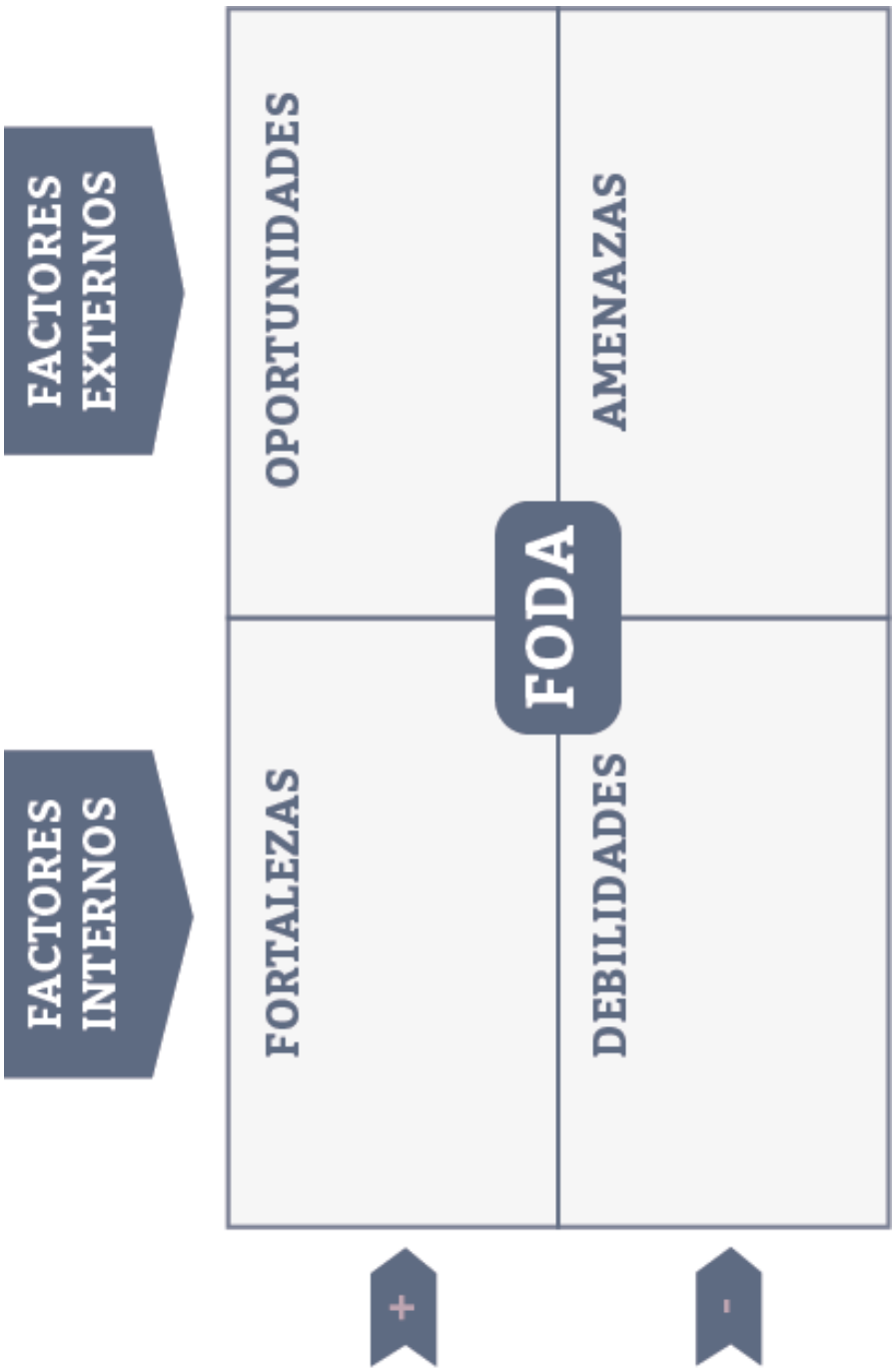
CUADRANTE PARA EL ANÁLISIS DE ACTORES



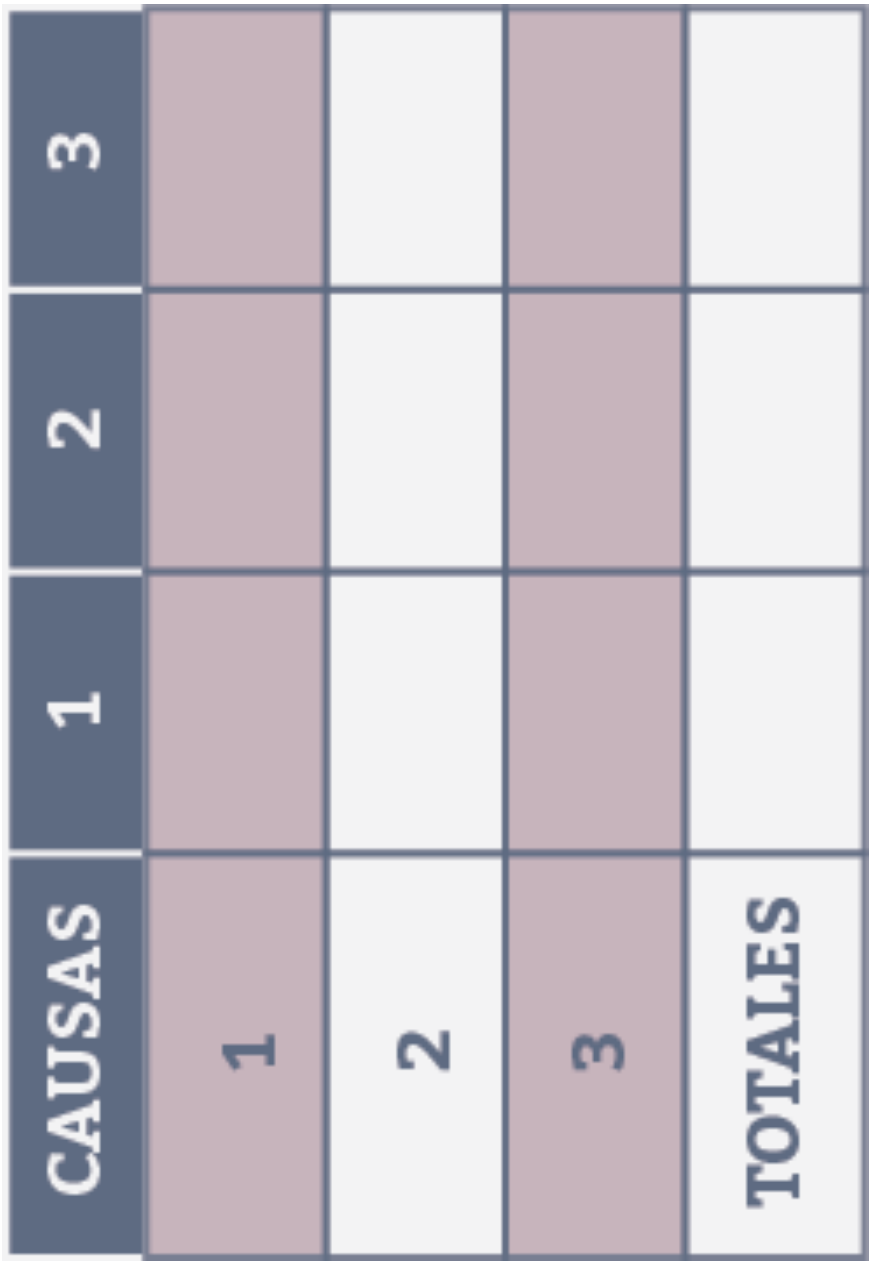
ÁRBOL DE OBJETIVOS



FODA

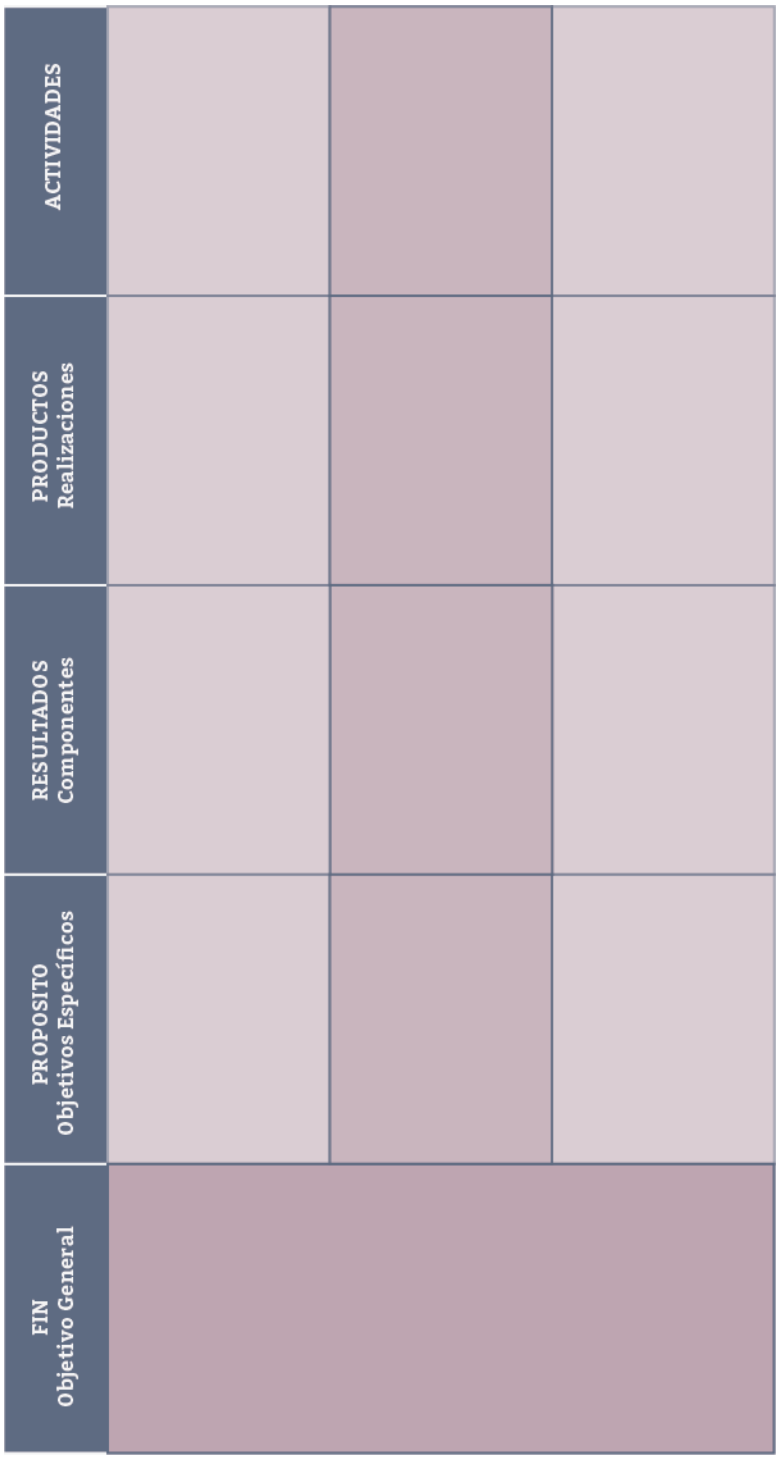

FACTORES EXTERNOS
FACTORES INTERNOS
OPORTUNIDADES
AMENAZAS
FODA
FORTALEZAS
DEBILIDADES
+
-

MATRIZ DE CAUSAS CRÍTICAS

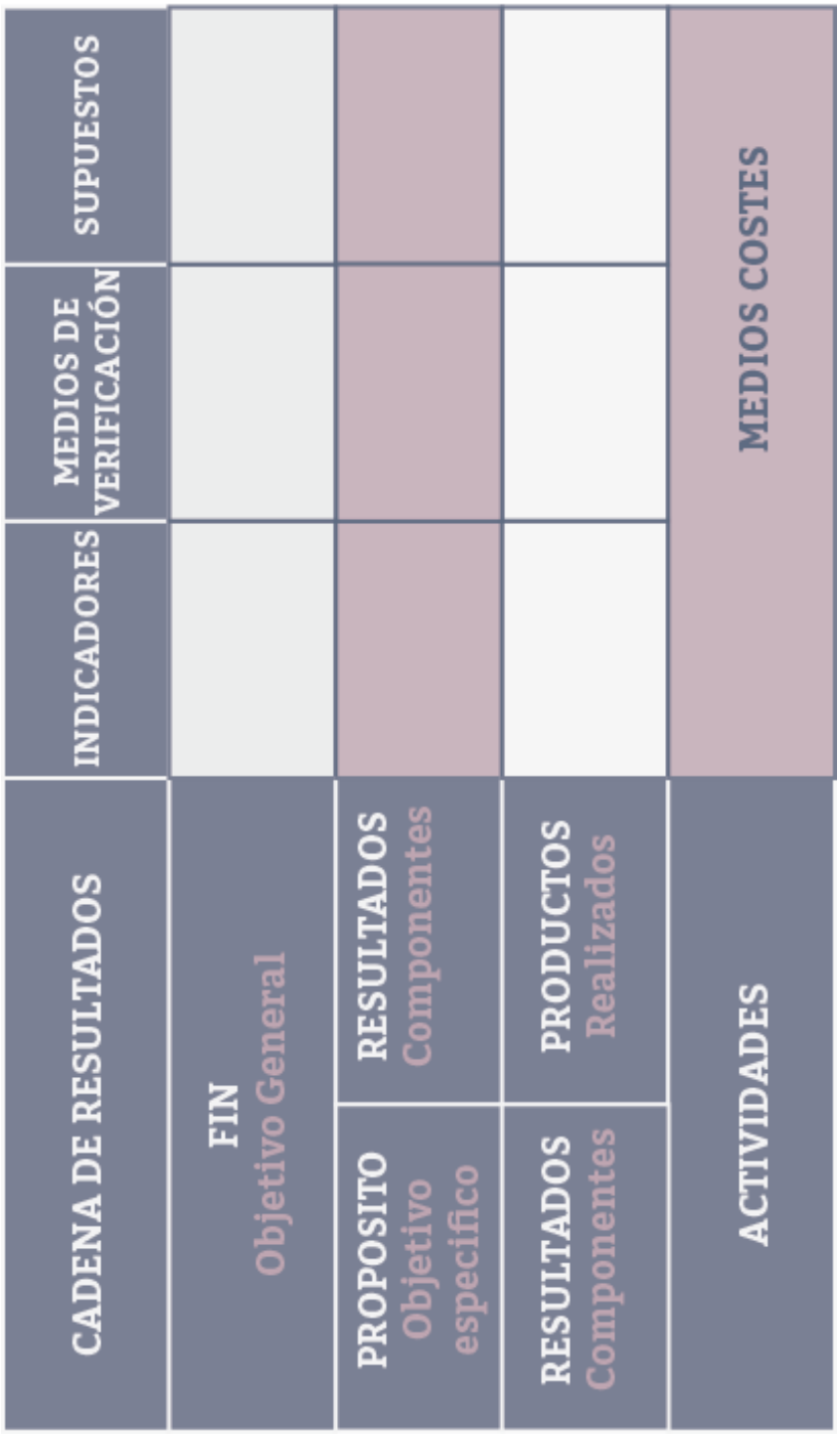


CAUSAS	1	2	3	TOTALES
1				
2				
3				

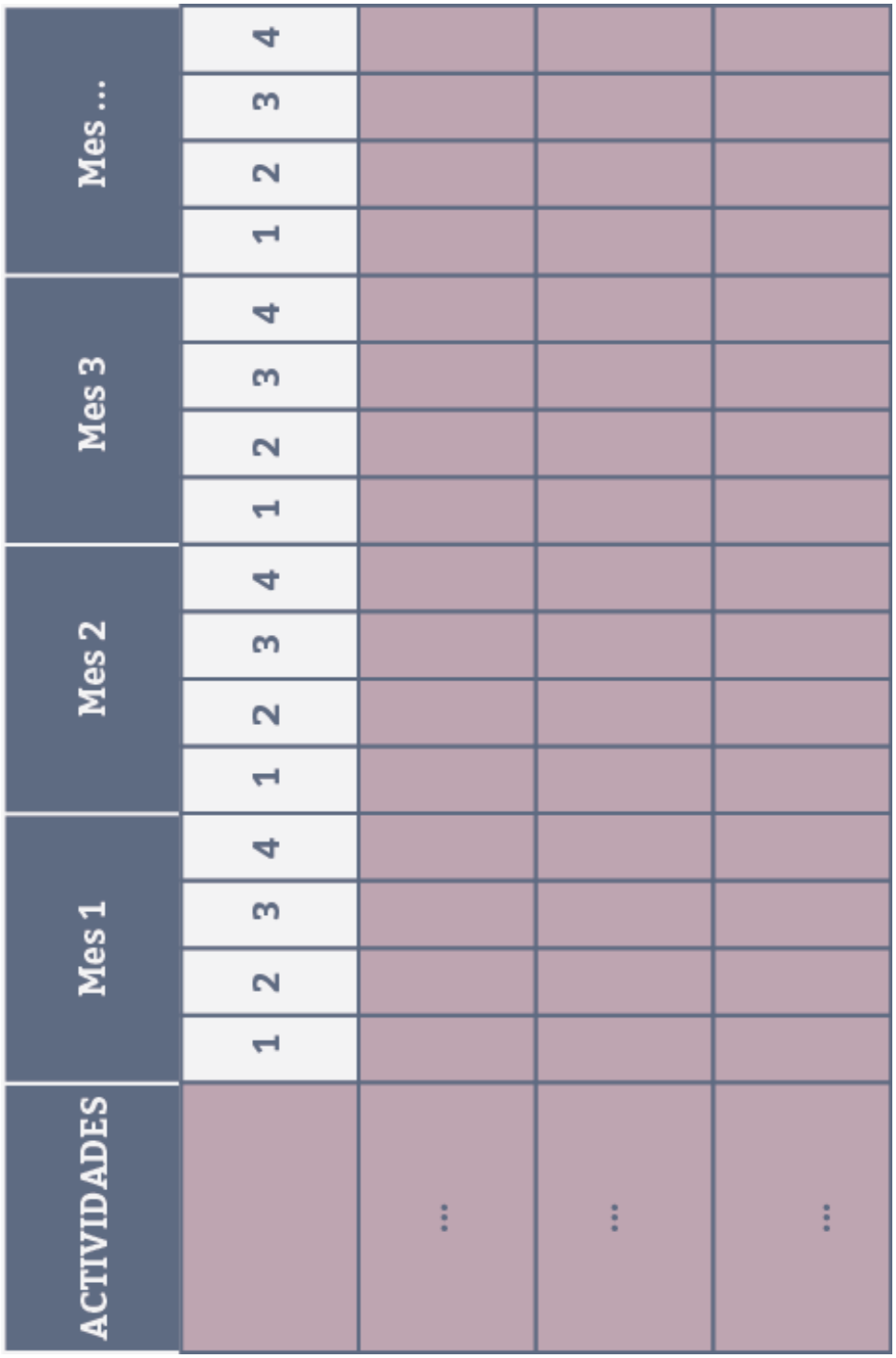
MATRIZ DE USO INTERNO



MATRIZ DEL MARCO LÓGICO



CRONOGRAMA



ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes ...			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
...																
...																
...																

PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	RUBROS	CONCEPTOS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	TOTAL POR CANTIDAD
Actividad 1							
Actividad 2							

PRESUPUESTO POR RUBROS

RUBROS	CONCEPTOS	COSTOS	TOTAL POR RUBRO
RECURSOS HUMANOS			
MATERIALES			
VIÁTICOS			
		TOTAL	

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (2012) Manual de formulación de proyectos de cooperación internacional. APC Colombia. Colombia

Aldunate, E. & Córdoba, J., (2011) Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Chile

Análisis y Desarrollo Social Consultores (s/f) Plan estratégico del tercer sector de acción social: Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico. Plataforma de ONG de Acción Social. España.

Barrios, A. & Chaves, A. (2014) Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo. Colección Intersecciones. México

Comisión Europea (2001) Manual Gestión del Ciclo de Proyecto. Comisión Europea

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013) Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. CONEVAL. México.

García y Justicia, J. (2012) Elaboración de Proyectos de Desarrollo para Organizaciones de la Sociedad Civil. Secretaría de Desarrollo Social Estado de Nuevo León. México

Herrero, S. (2014) Manual de redacción de propuestas para la Comisión Europea. inProgress UG. Berlín

López, M. (1987). COMMENT GERER UN PROJET SOCIAL? (Trad. Mónica Egea Reche) Editions du Centre de Formation Sociale. Bélgica.

Saravia, J. (2007). Guía para la elaboración del Marco Lógico

(Adaptación).

Suárez, Francisco. (s/f) Problemas sociales y problemas de programas sociales masivos. Centro Interamericano para el Desarrollo Social. Estados Unidos de América.

Esta oportunidad educativa / profesional es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través del Departamento de Estado de los Estados Unidos. Los contenidos son responsabilidad de "Educación y Ciudadanía AC" y no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Estado o del Gobierno de los Estados Unidos

