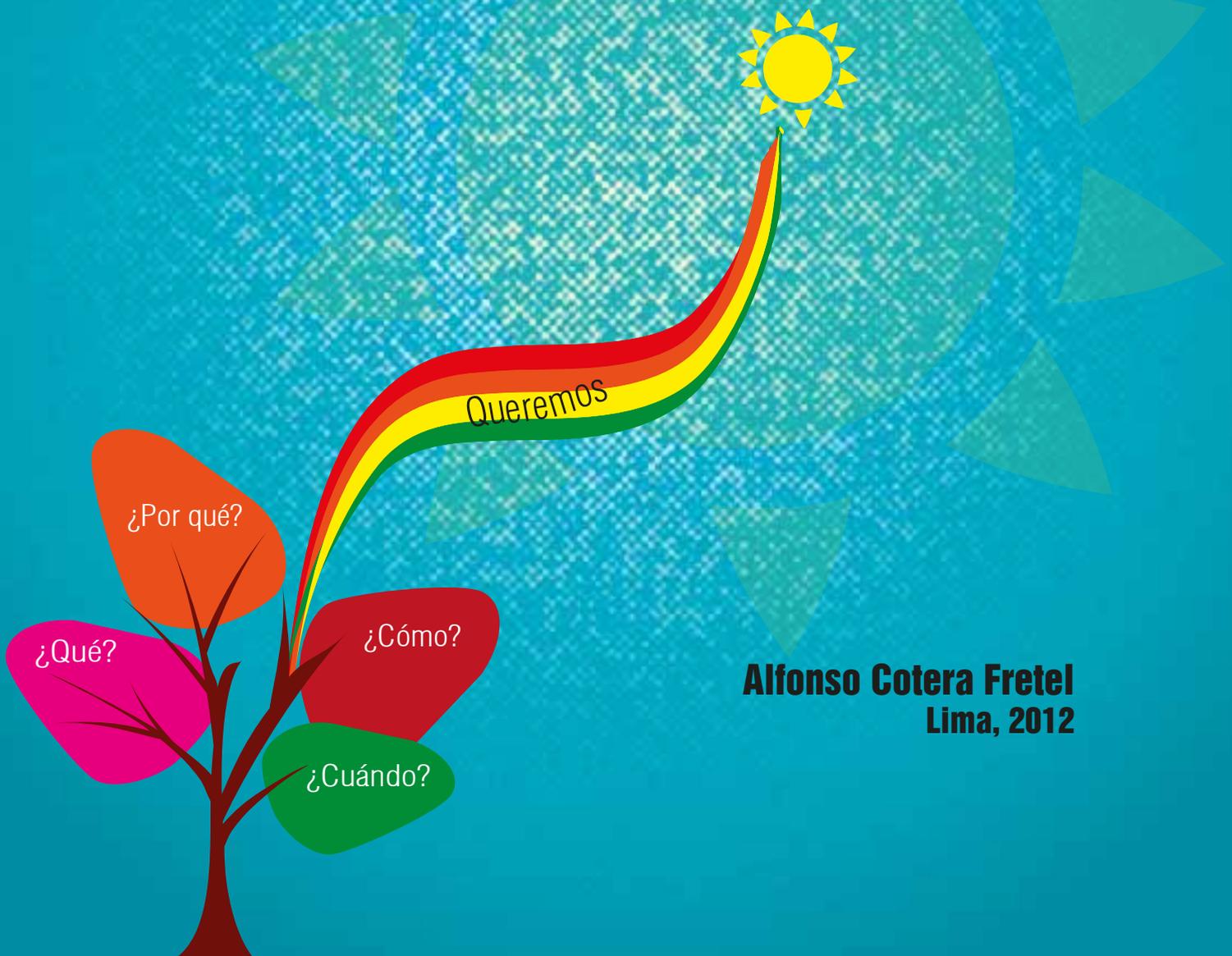


Manual: Elaboración de proyectos de desarrollo

Dirigido a integrantes de instituciones promotoras de desarrollo y organizaciones sociales



Alfonso Coterá Fretel
Lima, 2012

Manual de las jornadas del seminario-taller “Proyectos de desarrollo para el buen vivir” realizadas los días 27 y 28 de octubre, 17 y 18 de noviembre y 15 y 16 de diciembre del 2012 en Lima, Perú.

Textos:

Alfonso Coterá Fretel

Corrección de estilo:

Elsa Chanduví Jaña

Aporte para la corrección de estilo:

Cecilia A. Villayzan Condori

Diseño y diagramación:

Segundo Chuquipiondo Chota

Ilustraciones:

Graciela Ramírez Ramírez

Comunicaciones Aliadas

Comandante Gustavo Jiménez N° 480

Magdalena del Mar, Lima 17

Teléfonos: 460 - 3025

460 - 5517

Publicación financiada por

Canadian Lutheran World Relief

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	Pág. 4
I PARTE: CONCEPTOS BÁSICOS Y ENFOQUES DE DESARROLLO	Pág. 5
1.1 Algunos conceptos/definiciones sobre proyectos y políticas públicas	
1.2 Ciclo de vida del proyecto	
1.3 Enfoques de desarrollo	
II PARTE: LOS PASOS PARA ELABORAR UN PROYECTO DE DESARROLLO	Pág. 21
2.1 Desarrollo de la idea del proyecto	
2.2 Definición/elaboración del proyecto	
III PARTE: METODOLOGÍA DEL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO	Pág. 29
3.1 Análisis de los involucrados	
3.2 Análisis de los problemas	
3.3 Análisis de las soluciones (los objetivos)	
3.4 Análisis de las alternativas	
3.5 Elaboración de la Matriz del Marco Lógico	
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 49

PRESENTACIÓN

El presente manual sobre “Elaboración de proyectos de desarrollo” tiene como propósito aportar información básica sobre los aspectos más importantes a tener en cuenta en la formulación de proyectos de desarrollo, así como explicar los pasos y la metodología a utilizar para lograrlo.

El objetivo del manual está orientado a fortalecer las capacidades de los Grupos de Acción Estratégica (GAEs), en el marco del proyecto “Incidencia en medios de comunicación para la promoción y defensa pública de derechos ambientales (2008 - 2013)”, incrementando y desarrollando conocimientos y habilidades en la formulación de proyectos de desarrollo para sus respectivas comunidades. Para tal efecto, se ha buscado adecuar el lenguaje y los ejemplos utilizados a fin de que sea de fácil comprensión tomando en cuenta los saberes previos de los(as) usuarios(as).

El manual se encuentra estructurado en tres partes. En la primera, se presentan los conceptos básicos y los enfoques más relevantes que debemos tener presente al diseñar un proyecto de desarrollo social esto con la intención de ayudar en la reflexión sobre la orientación de las propuestas. En la segunda parte, se presentan los pasos a tener en cuenta para transitar de manera ordenada y secuencial al momento de formular un proyecto. Finalmente, en la tercera parte se desarrolla la metodología o Sistema del Marco Lógico, en la medida en que esta herramienta es la más utilizada por la cooperación internacional y es una de las metodologías de mayor consistencia para la formulación, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo.

Como todo material educativo es perfectible, puede ser complementado con nuevos elementos conceptuales y/o sugerencias metodológicas que puedan ir surgiendo en su aplicación. Los(as) usuarios(as) podrán adecuarlo a los requerimientos de cada grupo y actualizarlo en referencia a los contextos e intereses propios de aquellos que le den utilidad. El autor asume toda la responsabilidad sobre el contenido del presente documento.

Agradezco la confianza de Comunicaciones Aliadas por el encargo que me hicieron para la elaboración de este manual, el mismo que ponemos a vuestra disposición.

Alfonso Cotera Fretel

I PARTE: CONCEPTOS BÁSICOS Y ENFOQUES DE DESARROLLO



I PARTE: CONCEPTOS BÁSICOS Y ENFOQUES DE DESARROLLO

1.1 Algunos conceptos/definiciones sobre proyectos y políticas públicas

1.1.1 Definición de proyecto de desarrollo

Son muchas las definiciones de proyecto que existen y que podrían darse al respecto. Para nuestro trabajo se han tomado en consideración tres definiciones, complementarias una con otra, para ser analizadas y tenerlas en cuenta:

a) “Proceso único que conlleva un conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y evaluadas que, con recursos humanos, técnicos y financieros finitos, trata de obtener unos objetivos en un plazo determinado, con un comienzo y un fin claramente identificables”. (Iñigo Carrión y Losune Berastegui, 2010)

Elementos básicos de todo proyecto:

- Logro de unos objetivos o resultados.
- Actividades y/o plan de trabajo.
- Recursos o elementos necesarios.
- Tiempo.
- Costos y recursos financieros.
- Intención de modificar algo: resolución de un problema, cobertura de necesidades...

b) “Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema”. (Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez; CEPAL)

Un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

- Definir el o los problemas sociales que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
- Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
- Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
- Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada. Sus productos se entregan en forma gratuita o a un precio subsidiado.

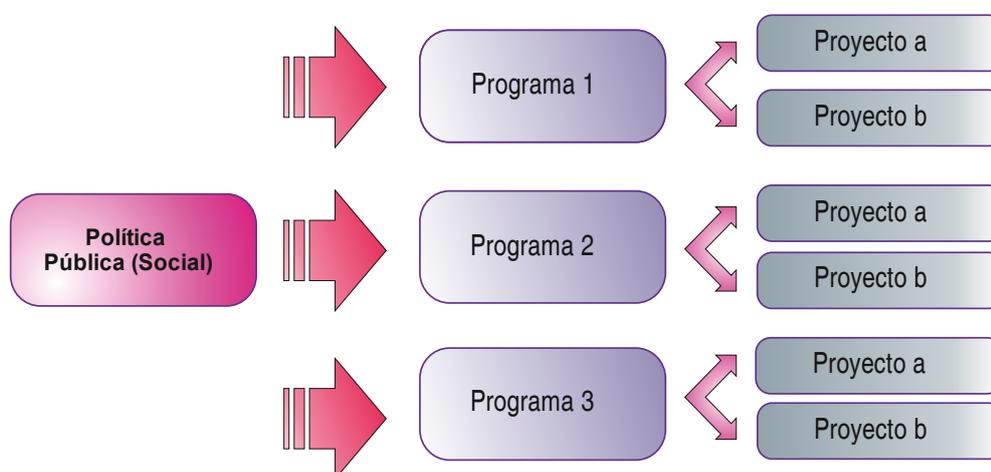
c) “Los proyectos de desarrollo son intervenciones breves, generalmente de unos pocos años, que buscan impulsar los procesos de desarrollo de una región, un sector, un grupo humano, una empresa o una institución”. (Sebastiao Mendonca; ESAN PDGL)

Según Mendonca, cada sujeto puede formular su definición:

- Para una agencia de cooperación, el proyecto de desarrollo es una oportunidad de colocación de fondos y de logro de impactos significativos para el cumplimiento de su misión;
- Para una ONG o municipio, el proyecto es una expresión operativa de su visión de desarrollo y, además, un instrumento de negociación y captación de recursos de inversión; y
- Para la población y sus organizaciones sociales, los proyectos de desarrollo son expresiones técnicas de sus aspiraciones de desarrollo y progreso.

1.1.2 Diferencias entre proyecto, programa y política

Para efectos de relacionar el proyecto con el programa y la política social (pública), vamos a presentar un pequeño esquema:



Un programa social es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención.

La política social es un conjunto de programas que pretenden alcanzar los mismos fines. Da las orientaciones sobre qué problemas sociales priorizar y define las principales vías y/o límites para la intervención que la política plantea.

Los programas y proyectos sociales se enmarcan en una política, de la que constituyen su traducción operacional, vía la asignación de recursos que permite su implementación.

1.1.3 Problema social

Los problemas sociales se definen como carencias o déficits existentes en un grupo poblacional determinado. Constituyen una brecha entre lo deseado (por la sociedad) y la realidad. Son situaciones observables empíricamente que requieren de análisis científico-técnico. No se pueden, por tanto, fundamentar sobre meras suposiciones o creencias.

Los valores que alcanzan los indicadores de la "variable problema" al momento de su identificación es la Línea de Base (LB) del proyecto.

Es deseable que la identificación y caracterización técnica de los problemas sociales sean equivalentes a las demandas efectivas de la población. Sin embargo, ello no siempre ocurre, lo que debe llevar al análisis y discusión sobre el modo de alcanzar una comunidad de intereses que limite los riesgos y aumente la probabilidad de éxito del proyecto.

No se debe confundir un problema social con la ausencia de cobertura o falta de entrega de un servicio específico. Esta podría ser una causa importante en la generación de un problema social (que se refiere a la calidad de la oferta) pero no es el problema en sí. Circunscribir el problema social a la gestión, calidad o cantidad de la oferta existente limita el campo de intervención y la posibilidad de alcanzar los objetivos perseguidos.

En una misma población, los problemas sociales pueden ser muchos y de diversa índole, frecuentemente asociados a la situación de pobreza (Salud: morbilidad, mortalidad, epidemias, pandemias, malnutrición, daño, discapacidad, calidad de vida, etc.; Educación: analfabetismo, baja escolaridad, repitencia, deserción, ausentismo, etc.; Vivienda: hacinamiento, invasiones, mala calidad de viviendas, etc.; Empleo: desempleo, bajos ingresos, falta de seguridad social, informalidad, productividad, etc.; Violencia; Delincuencia; Drogadicción).

También se los puede identificar por su asociación con segmentos particulares de la Población (Juventud: mala inserción social, frustración, drogas, alcoholismo, prostitución, embarazo precoz, etc.; Tercera edad: calidad de vida, recreación, salud mental, etc.; Género: baja participación, derechos, inserción social y laboral, maternidad, etc.; Familia: violencia, desestructuración, divorcio, paternidad y maternidad, etc.; Ruralidad: trabajo, productividad, migración, etc.; Mundo urbano: contaminación, estrés, consumismo, recreación, transporte, etc.).

La clara identificación y medición del o los problemas permiten conocer la magnitud de la brecha y plantear los objetivos que procuran disminuirla o eliminarla. Por tanto, se los define como estados positivos a alcanzar. Los extremos polares de un proyecto social pueden ser definidos como una «situación actual» en la que aparece tal problema y una «situación deseada» en la que el mismo ha sido eliminado o ha disminuido como resultado que la intervención o proyecto representa.

En una primera instancia, los proyectos sociales definen un gran objetivo general, que marca el camino para solucionar el o los problemas priorizados y que posteriormente, se especificará en la etapa de formulación.

1.1.4 El problema público y la decisión pública

“Las políticas públicas están formadas por un conjunto de acciones y decisiones... con la finalidad de resolver un problema definido políticamente como público”. (Subirats)

Existen cuatro criterios para identificar una carencia o necesidad (Meny y Thoenig, 1992):

1. **La necesidad normativa:** Definida por expertos, políticos o personas influyentes de acuerdo a sus propios valores.
2. **La necesidad sentida:** Líderes sociales y/o políticos traducen deseos y motivaciones de los ciudadanos en demandas concretas.
3. **La necesidad expresada:** Los propios pobladores expresan sus demandas, a través de actos concretos (uso o no uso de un servicio público, peticiones, reclamos, comunicaciones directas a las autoridades, etc.).
4. **La necesidad comparativa:** Surge al comparar la situación de un determinado fenómeno social en diferentes contextos.

No todos los problemas de la población llegan a ser “Problemas Públicos”. Sólo aquellos que son objeto de un debate político y se estructuran (limitan) según percepciones, valores e intereses de múltiples actores.

Algunas consideraciones para la definición del Problema Público:

- Pensar en “excesos” y “deficiencias”.
Ser evaluativa... tipo de problema que merece ser público.
- Cuantificar el problema.
- Evaluar las condiciones que causan el problema.
- Identificar la oportunidad para atender el problema.
Definir la solución... como problema público a resolver.

Para que el “Problema Público se convierta en “Decisión Pública” se requiere:

- a) Definición/ estructuración del problema público
- b) Acciones para colocar el problema en el “Debate Público”
- c) Incluir el tema en la “Agenda Política”

Los “Decisores”, generalmente son:

- a) Los políticos con responsabilidad en la administración pública
- b) Los gerentes y funcionarios públicos

“Quien toma la decisión, ejerce el verdadero poder”.

¿Cómo se toman las decisiones?

- Las decisiones públicas son producto de negociaciones e interacciones de múltiples actores
- Algunas tienen carácter más técnico que político
- Deben buscar legitimidad: convencer a los ciudadanos
- Técnica y políticamente argumentadas

Los límites para las decisiones políticas son:

- a) La Constitución Política
- b) El organigrama (quién firma las decisiones)
- c) Los compromisos y obligaciones internacionales
- d) El marco ideológico del gobierno
- e) El marco legal
- f) Las decisiones judiciales

1.1.5 Qué es Incidencia Política

Hay muchas formas diferentes de conceptualizar la incidencia política. Están los que creen que la incidencia política es hablar a favor de los que no tienen voz (representación); otros que creen que se trata de instar a los demás a hablar contigo (movilización); y, también los que creen que es cuestión de respaldar a los que no tienen voz para que hablen por sí mismos (conceder poder).

“La incidencia política es un proceso que implica participación, diseñado por ciudadanos y grupos de ciudadanos, a fin de producir cambios. Consiste en una serie de actividades que se emprenden con el fin de cambiar políticas y valores, prácticas y conductas, así como para aumentar destrezas y fomentar la organización”. (Karen Sirker, 2002)

Incidencia política se llama al hecho de que la sociedad civil organizada hace sentir su poder, influyendo en las políticas públicas o programas de gobierno, mediante actividades dirigidas a ganar acceso e influencia sobre las personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo particular o para la sociedad en general.

1.2 Ciclo de vida del proyecto

Un proyecto, al igual que la fabricación de cualquier producto o la prestación de un servicio, pasa por un ciclo de vida o fases de desarrollo e implementación.

Las fases que atraviesa el ciclo de vida de un proyecto son las siguientes:

DISEÑO: en esta fase se definen los objetivos del proyecto, las especificaciones técnicas del mismo, el alcance. Por otro lado, se analiza la información asociada a las posibles actividades y tareas a realizar, es decir, se analiza la experiencia previa que exista sobre proyectos similares.

PLANIFICACIÓN: consiste en analizar los riesgos o problemas potenciales que puedan surgir, definir las actividades y tareas a realizar en el proyecto para alcanzar los objetivos, determinar los recursos necesarios y establecer un plan de seguimiento del mismo. Es una fase importante ya que si ajustamos al máximo esta actividad tenemos más garantías de éxito.

EJECUCIÓN: consiste en la puesta en marcha de la planificación realizada en la fase anterior. Esta fase combina la gestión y el trabajo técnico que hay que realizar para alcanzar los objetivos del proyecto.

SEGUIMIENTO Y CONTROL (MONITOREO): es la aplicación del plan de seguimiento establecido en la fase de planificación. ¿Por qué esta fase? Es difícil, por no decir imposible, que una planificación se ejecute tal cual se ha establecido, por ello es necesario hacer un seguimiento del grado de realización de las actividades, de los recursos utilizados, de la evolución del presupuesto... Cuanto antes se detecten las desviaciones, antes se podrá actuar y arreglar los problemas. En ese caso, se deberá re-planificar e introducir las modificaciones que permitan alcanzar los objetivos.

EVALUACIÓN Y CIERRE: es el momento de hacer un balance de los resultados alcanzados, de valorar si se han conseguido los objetivos planteados en el proyecto, y cerrar el proyecto elaborando el informe final y disolviendo el equipo de trabajo.

1.3 Enfoques de desarrollo

Existen diversas teorías y enfoques acerca del desarrollo. Los aportes de la antropología, la sociología, la historia y la economía han contribuido a elucidar sobre esos conceptos.

La historia del “desarrollo” se inicia en las postrimerías de la II Guerra Mundial, influenciada por los logros del Plan Marshall en la reconstrucción de Alemania y los países europeos. La lógica es replicar el “desarrollo” en el resto del mundo sin considerar las diferencias culturales y socioeconómicas.

“La idea de desarrollo es una idea compleja... Cuando dicha cuestión entró en escena durante la década de 1940, lo hizo primeramente de la mano de los progresos de la teoría del crecimiento económico que habían tenido lugar con anterioridad (1930-1940)... La reflexión sobre el desarrollo se hallaba limitada a la concepción elemental de que los países pobres no son más que países con niveles de rentas bajos, con lo que el objetivo era, simplemente, superar los problemas de subdesarrollo a través del crecimiento económico, aumentando el PNB. Pero resultó que ésta no era una vía adecuada para pensar la cuestión del desarrollo, que se ha de vincular con el avance del bienestar de las personas y de su libertad...”¹

Son diversos los enfoques (paradigmas) de desarrollo que sustentan la idea de una vida humana buena y que orientan la formulación de políticas, programas y proyectos de desarrollo local, regional, nacional y multilateral. Para este trabajo, desarrollaremos algunos, que nos parecen relevantes al momento de diseñar o formular los proyectos de desarrollo social.

Enfoque de Desarrollo Sostenible

Ante la evidente pérdida de la biodiversidad y el deterioro del medio ambiente, producto de las acciones económicas, sociales y científicas; surgieron voces de protesta y cuestionamiento al tipo de crecimiento y desarrollo que vive el planeta.

Es por ello que la Asamblea de Naciones Unidas crea la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (1983), encargada de formular opinión y propuesta para enfrentár esta situación. Esta comisión presenta (1987) el documento *Nuestro Futuro Común*, conocido también como Informe Brundtland, en el que proponen transitar hacia un Desarrollo Sostenible o Desarrollo Sustentable, definiéndolo de la siguiente manera:

Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

Esta definición fue asumida en la Declaración de Río (1992), aprobada por la Cumbre de las Naciones Unidas³, la misma que expresa la Solidaridad Inter-generacional, es decir, un desarrollo económico y social que sea respetuoso del medio ambiente y asegure la viabilidad de la vida para las generaciones futuras.

¹ (Fragmento de una entrevista a Amartya Sen, Premio Nobel de Economía en 1998, por Nermeen Shaikh para el Asia Source (traducido por David Casassas para la revista SinPermiso).

² *Nuestro Futuro Común, Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, Naciones Unidas, 1988.*

³ Esta Cumbre adoptó una declaración sobre los bosques, una convención sobre el clima y la protección de la biodiversidad, y elaboró el Plan de Acción 21.

Lamentablemente, luego de 20 años, los problemas subsisten y, en algunos casos, se han agudizado. La nueva Cumbre Río + 20, no ha evaluado con seriedad las responsabilidades ni ha propuesto alternativas adecuadas para enfrentarla, es más, presentaron una propuesta llamada Economía Verde⁴, que fue duramente criticada, por la sociedad civil⁵ y algunos gobiernos, por pretender mercantilizar la naturaleza.

Problemas a enfrentar a escala planetaria:

- Superpoblación y desigualdades
- El incremento del efecto invernadero
- Destrucción de la capa de ozono
- Humanización del paisaje
- Preservación de la biodiversidad
- La erosión, la desertización y la destrucción de la selva

Problemas a escala local:

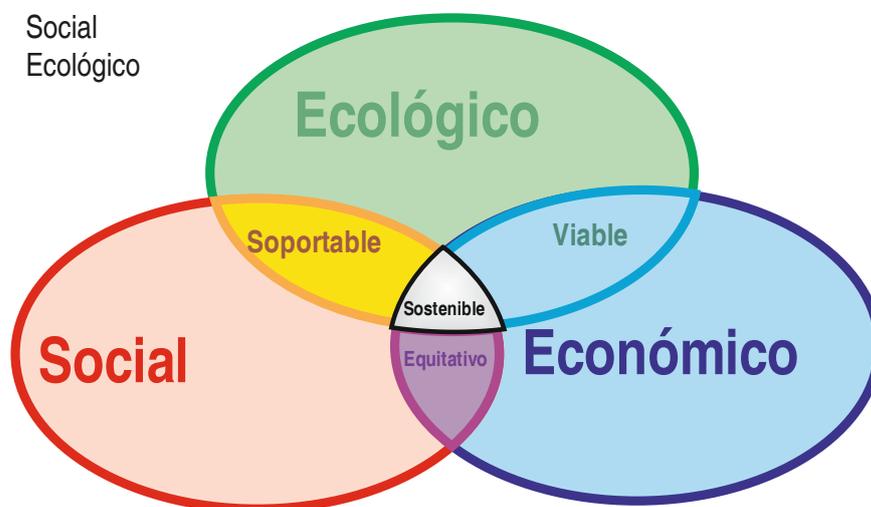
- El sistema productivo
- El agua
- Los residuos domésticos
- Suministro energético
- El sistema de transportes

Los objetivos que busca el Desarrollo Sostenible:

- a) Satisfacción de las necesidades básicas de la población (alimentación y nutrición);
- b) Crecimiento económico constante. Como condición necesaria pero no suficiente;
- c) Mejora de la calidad de crecimiento económico: acceso equitativo al uso de los recursos naturales y a los beneficios del crecimiento;
- d) Reducción de tasas de crecimiento de la poblacional acorde a la disponibilidad de recursos y del crecimiento económico;
- e) Selección de opciones tecnológicas adecuadas; y
- f) Aprovechamiento, conservación, y restauración de los recursos naturales.

El ámbito del desarrollo sostenible puede dividirse en tres partes (dimensiones):

- Económico
- Social
- Ecológico



⁴ Economía Verde en el contexto del desarrollo sostenible y erradicación de la pobreza: una perspectiva desde América Latina y el Caribe, Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente – Oficina regional para América Latina y el Caribe, 2 de diciembre 2011.

⁵ Declaración Final de la Cumbre de los Pueblos (<http://rio20.net/propuestas/declaración.final-de-la-cumbre-de-los-pueblos-en-la-rio20>) y Declaración del Movimiento de Economía Solidaria y Comercio Justo (www.economiasolidaria.org/declaración_v_encuentro_ripestac)

Enfoque de Desarrollo Humano

Este enfoque es promovido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desde principios de la década de 1990, a través de los llamados Informes de Desarrollo Humano que emiten cada año⁶, en el que evalúan los avances y retrocesos de los países en relación a los niveles de salud, educación y riqueza, los cuales son registrados considerando el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

Uno de los principales inspiradores de ese enfoque es el economista Amartya Sen, Premio Nobel de Economía en 1998, quien, junto a Mahbub ul-Haq y otros integrantes del PNUD contribuyeron con sus reflexiones y propuestas. Sen, define el desarrollo humano de la siguiente manera:

“Un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, las más importantes de las cuales son una vida prolongada y saludable, acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente. Otras oportunidades incluyen la libertad política, la garantía de los derechos humanos y el respeto a sí mismo...”

Algunos principios, presentes en este enfoque son:

- El ser humano es objeto y sujeto del proceso de desarrollo
- Expansión y desarrollo de capacidades de las personas
- Ampliación de oportunidades y libertades
- Distribución equitativa del crecimiento económico

La problemática a enfrentar (cinco elementos contradictorios) que tiene el desarrollo humano, son:

- Aún persisten las privaciones humanas (analfabetismo, desatención en salud, carencia de agua potable y vivienda, hambre, pobreza, etc.);
- Brechas de desarrollo humano entre el Norte y el Sur;
- La mayoría de la población tienen una vida más prolongada y educación, pero, carecen de oportunidades para desarrollar sus potencialidades;
- Inmensas brechas entre lo urbano-rural, hombre-mujer, ricos-pobres; y
- El progreso humano no ha sido uniforme ni consistente.

Según Juan José Amar, el desarrollo humano ha de presentar diversas formas o características que las definen como proceso:

- Multidimensional, al incluir dimensiones de tipo psicológico, social, cultural y familiar;
- Potencial, por ser motor de su acción social;
- Continuo, desde su nacimiento y durante la vida;
- Integral, los diversos elementos del desarrollo humano están interrelacionados y son considerados como un todo; y
- Adaptativo, preserva el sentido histórico del individuo y potencia su capacidad de cambio.

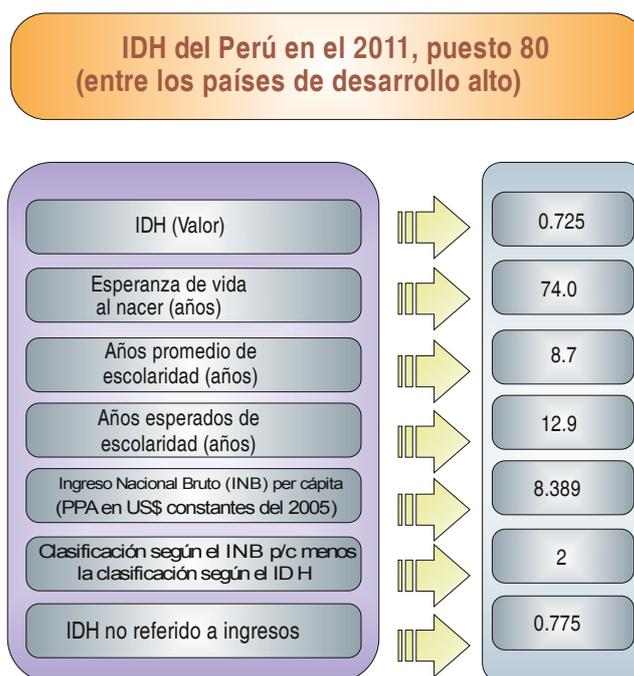
⁶ El Informe de Desarrollo Humano del 2011, denominado Sostenibilidad y equidad: Un futuro para todos, fue presentado para la cumbre de Río + 20, realizada en junio de 2012.

Tres variables claves, que considera el IDH, en su etapa inicial:

1. Longevidad, cuyo indicador clave es la esperanza de vida al nacer;
2. Conocimientos, donde el alfabetismo refleja el acceso a la educación; y
3. Vida decente, referido al ingreso (PIB per cápita).

Aplicación del IDH:

De acuerdo a la evaluación del IDH, los países (187) se dividen en cuatro grandes categorías de desarrollo humano: muy alto (47); alto (47); medio (47); y bajo (46). El Perú se encuentra en la segunda categoría.



El PNUD en el Perú ha desarrollado la evaluación de IDH a nivel de las regiones y las provincias. Un ejemplo de la provincia donde se encuentra el distrito más rico del país (San Marcos).⁷

**Cuadro de IDH en Ancash - Huari
(datos de Censo 2005)**

Rubros	Cifras	Ranking
Habitantes	59,301	94
IDH	0,5290	133
Alfabetismo (%)	76,2	162
Escolaridad (%)	84,2	109
Esperanza de vida (en años)	66,6	131
Logro educativo (%)	78,9	155
Ingreso familiar per cápita (S/.)	250,9	83

⁷ Revisar en (www.pnud.org.pe/fmDatosIDH.aspx)

El Documento de Programa de País (2012 – 2016)⁸ es un instrumento de programación multianual, mediante el cual el Gobierno y el PNUD establecen las principales áreas de concentración de la cooperación, orientadas al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y disminuir las desigualdades persistentes entre las regiones y dentro de ellas. Para ello se propone actuar en las siguientes materias:

- Gobernabilidad democrática;
- Reducción de la pobreza y la desigualdad;
- Sostenibilidad ambiental;
- Reducción de riesgos de desastres naturales y adaptación al cambio climático;
- Enfoque de equidad de género; y
- Cooperación Sur-Sur.

Enfoque de Desarrollo Basado en Derechos

El enfoque de desarrollo basado en los derechos humanos es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano, se sustenta en las normas internacionales de derechos humanos (normativo) y se orienta a la promoción y la protección de los derechos humanos (operativo).

Tratado	Estados partes	Órgano de Vigilancia
Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)	155	Comité de Derechos Humanos
Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966)	152	Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial (1965)	170	Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial
Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer (1979)	181	Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer
Convención contra la Tortura y otros tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes (1984)	141	Comité contra la Tortura
Convención sobre los Derechos del Niño (1989)	192	Comité de los Derechos del Niño
Convención Internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares (1990)	34	Comité de Derechos de los Trabajadores Migrantes

⁸ Revisar documento completo en www.pnud.org.pe

Tiene como propósito, analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo.

Principios de los derechos humanos:

- Universalidad y la inalienabilidad;
- Indivisibilidad;
- Interdependencia y la interrelación;
- No discriminación y la igualdad;
- Participación y la inclusión;
- Responsabilidad y la obligación de rendir cuentas (accountability) y el imperio de la ley.

Este enfoque aspira a transformar el círculo vicioso de la pobreza, la carencia de poderes y el conflicto que tiende a perpetuarse con su propio impulso; en un círculo virtuoso, en el que todos los ciudadanos como “titulares de derechos”, puedan exigir una rendición de cuentas a los Estados, como “titulares de deberes”, y éstos cuenten con la buena disposición y la capacidad de hacer realidad, proteger y promover los derechos humanos de la ciudadanía.

Valores que añade este enfoque⁹:

1. Se centra en la realización de los derechos de las poblaciones excluidas y marginadas, y de aquellas cuyos derechos corren el riesgo de ser infringidos, basándose en la premisa de que un país no puede avanzar de forma sostenida sin reconocer los principios de derechos humanos (especialmente la universalidad) como principios básicos de gobernanza.
2. Adopta una visión holística del entorno, teniendo en cuenta la familia, la comunidad, la sociedad civil y las autoridades locales y nacionales. Tiene presente el marco social, político y legal que determina la relación entre esas instituciones y las exigencias, los deberes y las responsabilidades resultantes.
3. Los resultados específicos, el nivel de prestación de servicios y la conducta se derivan de los instrumentos universales de derechos humanos, los convenios y otros objetivos, metas, normas o reglamentos internacionalmente acordados.
4. Las responsabilidades en el logro de esos resultados o niveles se determinan mediante procesos participativos (elaboración de políticas, planificación nacional) y reflejan el consenso entre las personas cuyos derechos son infringidos y las personas que tienen el deber de actuar al respecto.
5. El enfoque contribuye a que el proceso de formulación de políticas sea más transparente y da a la población y las comunidades capacidad de acción para que los que tienen el deber de actuar rindan cuentas al respecto, asegurando que existan vías de reparación efectivas en caso de violación de derechos.
6. Apoya la vigilancia de los compromisos del Estado con la ayuda de las recomendaciones de los órganos creados en virtud de los tratados de derechos humanos, y mediante evaluaciones públicas e independientes de la actuación del Estado.
7. Lleva a resultados mejores y sostenidos en los esfuerzos de desarrollo y hace que las inversiones den mayores beneficios: diálogo, cohesión social, consenso social y político, institucionalización democrática, fortaleciendo capacidades.

⁹ *Recogido del documento: Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo, editada por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Nueva York y Ginebra 2006.*

Enfoque de Desarrollo Económico Local

Tal como define la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Desarrollo Económico Local es:

“Un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica”. (www.ilo.org/led)

Según Vázquez Barquero (1988), este tipo de desarrollo económico de carácter local, basado en una utilización de recursos endógenos y llevado adelante por empresas pequeñas, ha ido surgiendo sin demasiado o ningún respaldo político-administrativo desde las instancias centrales de la administración pública. El surgimiento de dichas iniciativas de desarrollo económico local ha dependido esencialmente de los agentes territoriales, mediante la concertación de esfuerzos diversos.

El enfoque del desarrollo económico local dista mucho de constituir un proyecto autárquico. Por el contrario, busca difundir el desarrollo “desde abajo” y “desde adentro” con los actores locales, tratando de endogeneizar territorialmente las bases de sustentación del crecimiento económico y el empleo productivo, pero articulado con el mercado nacional e internacional.

- Pone de relieve las relaciones al interior del territorio;
- Promueve el desarrollo de las capacidades locales;
- Hace uso adecuado de los recursos humanos y materiales;
- Busca la más amplia participación/concertación de los actores sociales y políticos locales; y
- Desarrolla una clara relación de cooperación y solidaridad con otros actores de la región, el país y el mundo.

Desde la perspectiva de la economía solidaria, el desarrollo económico local constituye una estrategia de desarrollo que

“Trata de impulsar un proceso acumulativo y creciente del desarrollo de capacidades propias de las personas, grupos, organizaciones y comunidades que habitan en una determinada localidad, para hacer frente a sus problemas y satisfacer sus necesidades, y controlar crecientemente sus propias condiciones de existencia, aprovechando los recursos disponibles en su territorio”. (Alfonso Cotera, 2004)

Los principales actores son:

- **Instituciones públicas:** municipios, gobierno regional y entidades públicas del gobierno central
- **Organizaciones sociales:** juntas vecinales, OSB, clubes culturales y deportivos, organizaciones de mujeres y jóvenes, etc.
- **Pequeños productores y sus organizaciones:** agricultores, pescadores, artesanos, talleristas, comerciantes, etc.
- **Empresas privadas:** mineras, pesqueras, industriales, servicios, etc.
- **Instituciones de promoción y formación:** universidades, institutos, ONGs, iglesias, etc.

¹⁰ Antonio Vázquez-Barquero es catedrático de Economía de la Universidad Autónoma de Madrid y está especializado en desarrollo económico, innovación y análisis territorial.



Como vemos, las estrategias de desarrollo económico local conciben el territorio como un agente de transformación social y no únicamente como simple espacio o soporte funcional. El territorio socialmente organizado y sus rasgos sociales, culturales e históricos propios, son aspectos de suma importancia desde la perspectiva del desarrollo local.

Para la promoción del Desarrollo Económico Local, se hace necesario identificar el potencial de recursos (humanos, institucionales, económicos, culturales), lo que supone un potencial de desarrollo endógeno, para ello se requiere disponer de la información suficiente sobre los aspectos más sustantivos del tejido empresarial tales como:

- El censo de establecimientos o unidades productivas;
- Su localización territorial;
- Eslabonamientos productivos;
- Mercado de trabajo local;
- Grado de vinculación entre el sistema de formación de los recursos humanos y las necesidades productivas locales;
- Instituciones de capacitación empresarial y tecnológica;
- Sistema territorial de investigación y desarrollo para la innovación (I+D+I);
- Inventario de recursos naturales y ambientales;
- Estructura social y política local;
- Tradición cultural local;
- Organizaciones representativas de empresarios, trabajadores y ciudadanos.

Las dimensiones del desarrollo económico local son:

- **Económica**, en la cual, los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.
- **Formación de recursos humanos**, en la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.
- **Socio-cultural e institucional**, en la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- **Político-administrativa**, en la que la gestión local y regional, facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de "entornos innovadores" favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- **Ambiental**, que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente.

Algunos aspectos y líneas de política fundamentales a tener en cuenta en este tema (Francisco Alburquerque, 2004):

- Importancia de la articulación productiva existente entre las diferentes actividades del sistema económico local;
- Identificación territorial del tejido empresarial y las diferentes actividades económicas existentes;
- Nivel tecnológico, organizativo y de gestión en dichas actividades y empresas;
- Conocimiento de las tecnologías apropiadas a la dotación de recursos y potencialidades territoriales y ambientales;
- Compromiso con el empleo productivo y observación del mercado de trabajo local;
- Vinculación del sistema educativo y de capacitación profesional a la problemática del sistema productivo y social territorial;
- Acceso territorial a los servicios de apoyo a la producción, tanto financieros como reales (información, capacitación empresarial y tecnológica, comercialización, apoyo a la innovación del producto, cooperación empresarial, asesoría en proyectos de inversión, entre otros);
- Diseño de políticas específicas de apoyo a las microempresas, pequeñas y medianas empresas, cooperativas y sector informal local, a fin de implementar una coherente política de desarrollo económico y social, alejada del simple paternalismo asistencial.

II PARTE: LOS PASOS PARA ELABORAR UN PROYECTO DE DESARROLLO



II PARTE: LOS PASOS PARA ELABORAR UN PROYECTO DE DESARROLLO

2.1 Desarrollo de la idea del proyecto

PASO 1 Identificación de necesidad/es y/o problemas

El punto de partida de un proyecto es la existencia de un problema o necesidad real que se quiere resolver o cubrir. Por ello, lo primero que debe hacerse al formular un proyecto será la identificación de ese problema/s o necesidad/es.

- Un problema sería:

“Una situación inesperada que ocurre en un momento dado y que produce cambios en los objetivos previstos o distorsiona la realidad”.

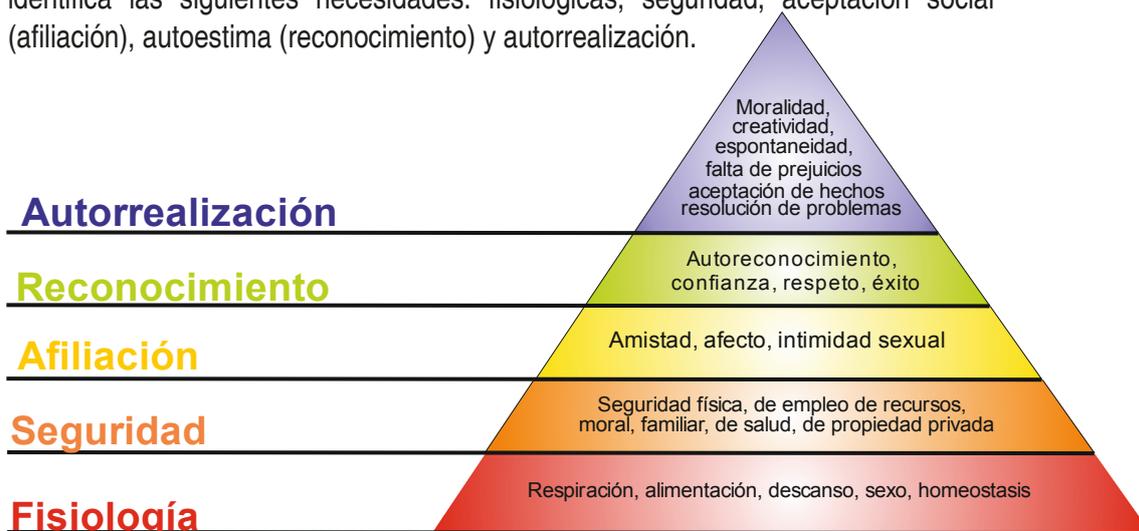
Los problemas pueden ser de diferentes tipos, pudiéndose identificar problemas técnicos, sociales, económicos, sanitarios, educativos...

Cabe señalar que la situación-problema no tiene que ser necesariamente una situación nueva, sino que puede tratarse de una situación ya existente que se convierte en problemática cuando empieza a crear conflictos o malestar en las personas y será entonces cuando se haga necesario intervenir para resolver el problema a través de una intervención externa a la que llamaremos proyecto.

- Una necesidad puede definirse como:

“La discrepancia entre lo que es y lo que debería ser, es decir, la diferencia entre la situación actual y la situación deseada”.

Para Abraham Maslow, psicólogo humanista estadounidense, los seres humanos tenemos siempre necesidades que satisfacer, las cuales se encuentran jerarquizadas de forma tal que, en la medida en que se satisfacen las necesidades de los niveles inferiores, se comienzan a sentir las necesidades del siguiente nivel. Maslow, identifica las siguientes necesidades: fisiológicas, seguridad, aceptación social (afiliación), autoestima (reconocimiento) y autorrealización.



Las necesidades de los seres humanos se materializan en deseos, los cuales pueden ser diferentes para una misma necesidad. Si a este deseo se le agrega capacidad adquisitiva de compra, se convierte en demanda, generando así una posible idea innovadora de proyecto.

Técnicas para detectar problemas o necesidades:

- Indicadores: socio-demográficos, problemáticas sociales, utilización de servicios, recursos, mercados, productos, etc.
- Cuantitativas: cuestionarios, encuestas, etc.
- Cualitativas: entrevistas personales, “lluvia de ideas”, “focus group”, foros, etc.

Por último, aunque no son en sí mismas técnicas para detectar necesidades, sí resulta útil para este fin realizar revisiones bibliográficas y buscar/analizar proyectos o experiencias anteriores en las que podemos basarnos para identificar necesidades concretas.

Incorporar la innovación como herramienta para generar ideas de proyectos.

Todas las personas pueden ser en mayor o menor medida creativas, para generar proyectos o ideas innovadoras es conveniente pensar en términos lo más generales posibles y que sean nuevas (no ideas preconcebidas).

“Innovar es poner ideas en valor. Nuevas ideas cuyo desarrollo y aplicación se hace con el propósito de conseguir resultados deseados por parte de personas que realizan transacciones con otra parte en medio de contextos cambiantes institucionales y organizacionales”.

Es tan importante la cantidad de ideas como su calidad, ya que la mejor manera de tener buenas ideas es tener muchas.

PASO 2 Establecimiento de prioridades

Una vez identificadas las diversas necesidades o problemas, hay que priorizar qué necesidades o problemas se considera más urgente o importante a resolver, ya que los recursos y el tiempo son limitados.

Etapas para establecer prioridades:

- 1) Determinación de los criterios a seguir para la valoración de prioridades
 - Importancia del problema o necesidad.
 - Diferencia entre los objetivos a alcanzar y la situación actual.
 - Número de personas que padecen el problema o tienen la necesidad.
 - Tiempo de persistencia de la necesidad o problema.
 - Tiempo requerido para su resolución.
 - Inmediatez de los efectos de la resolución de la necesidad o problema.
 - Eficacia.
- 2) Realizar una preselección de los problemas, según los criterios que se hayan establecido.
- 3) Estudio y clasificación de los problemas o necesidades, utilizando una serie de técnicas de clasificación de problemas y/o necesidades que nos permitan determinar cuál es el problema o necesidad sobre el que vamos a intervenir con nuestro proyecto.

PASO 3 Delimitación del problema/necesidad a la que dará respuesta el proyecto

Se trata de definir el problema que da origen al proyecto o la necesidad a la que va a dar respuesta de forma clara y concreta.

Para definir los problemas o las necesidades se debe:

- Explicar en qué consisten, describirlos.
- Justificar por qué es necesaria la puesta en marcha de un proyecto que aborde dicho problema o necesidad.
- Precisar el objetivo general que se persigue con el proyecto.

PASO 4 Identificación de los requisitos técnicos y/o legales

Se trata de identificar cuáles son los requisitos técnicos y/o las normas legales que pueden condicionar el proyecto, de tal modo que al realizar el diseño y planificación del mismo se tengan en cuenta, especialmente, aquellas que son de obligado cumplimiento, como las normativas técnicas o las relacionadas con la seguridad y prevención de riesgos laborales, protocolos sanitarios y/o de Servicios Sociales, autorizaciones de actividades concretas, etc.

PASO 5 Identificación de posibles fuentes de financiamiento

Es importante recopilar información e identificar posibles fuentes de financiación que permitan llevar a cabo el proyecto. Realizar esta actividad es clave incluso en aquellos casos en los que vayan a llevarse a cabo proyectos internos, financiados principalmente por la propia empresa u organización, ya que puede aportar recursos económicos adicionales a los propios de la empresa.

Esta necesidad de la identificación de fuentes de financiación del proyecto es mucho mayor en el caso de proyectos sociales, desarrollados por organizaciones no lucrativas que generalmente carecen de medios propios para su puesta en marcha y deben buscar financiación externa. En estos casos, el proyecto no es solamente una planificación de la actividad a desarrollar sino que se convierte también en una herramienta para conseguir la financiación de la actividad de la propia organización, siendo aún más importante.

PASO 6 Elección de posibles alternativas: viabilidad técnica y económica

Una vez definido el problema, planteado algunas posibles soluciones y formas de abordarlo, recabado información sobre posibles requisitos técnicos y/o legales e identificado fuentes de financiación, el siguiente paso será tener en cuenta los objetivos que se pretenden al desarrollar un proyecto:

- Conseguir un resultado final;
- Buscar un costo económico equilibrado;
- Cumplir un plazo establecido; y
- Satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

Es aquí donde se introduce el concepto de viabilidad del proyecto, ya que se deberán elegir alternativas de solución al problema teniendo en cuenta la viabilidad técnica de la puesta en marcha de estas soluciones, los recursos con que contamos, el tiempo de que disponemos para la ejecución del proyecto y las limitaciones legales existentes.

La viabilidad técnica y económica del proyecto son, por lo tanto, dos de los aspectos claves a la hora de diseñarlo y planificarlo. Es tal la importancia de valorar ambos aspectos que, si en algún momento de la fase de diseño y/o planificación del proyecto se valorase la existencia o probabilidad de que surgieran problemas técnicos o de financiación insalvables para su ejecución, deberá desestimarse dicha ejecución.

También existiría la posibilidad de modificar el proyecto para que sea viable o incluso sustituirlo por otro alternativo.

Comenzando por la viabilidad técnica, es importante valorar si técnicamente se podrá llegar a producir el producto/s o servicio/s que generará el proyecto en el momento de su ejecución. Para ello habrá que tener en cuenta si será posible disponer de los recursos humanos y medios de producción necesarios (materias primas, maquinaria, instalaciones...) y si no existe ningún impedimento técnico que dificulte el proceso productivo.

Con respecto a la viabilidad económica, ésta está relacionada principalmente con dos aspectos:

- 1) La valoración de la rentabilidad económica del proyecto, para lo cual se realiza un análisis de costos y beneficios. El proyecto será viable si los beneficios superan a los costos o, en caso contrario, si existe la posibilidad de financiación que cubra las pérdidas generadas en la ejecución del proyecto.
- 2) Realizar una estimación de los recursos económicos necesarios, para llevarlo a cabo y determinar las fuentes de financiación.

Teniendo en cuenta ambas vertientes de la viabilidad de un proyecto, será conveniente justificar si éste cumple ambos criterios de viabilidad técnica y económica.

PASO 7 Revisión de las fuentes de información

Finalmente, dentro de la fase de diseño, también es conveniente la revisión de fuentes secundarias de información (bibliografía, páginas Web y documentos diversos) que puedan aportar ideas para el diseño y planificación del proyecto.

Además, en la mayoría de los ámbitos de actividad se pueden encontrar proyectos similares al que se pretende desarrollar, de modo que no se partirá de cero en el objetivo de resolución del problema o necesidad a abordar, sino que se aprenderá de las experiencias anteriores, basándose en las buenas prácticas de estas experiencias e introduciendo mejoras en aquellos puntos débiles que se identifiquen en ellas.

En algunos casos, al no existir información suficiente y adecuada para sustentar el proyecto, deberá producirse información propia. Para ello, se utilizarán fuentes primarias de información (entrevistas, encuestas, observación de campo, etc.), lo que exige un trabajo previo con los actores implicados o a implicar en la zona de intervención del proyecto.

2.2 Definición/elaboración del proyecto

PASO 8 Establecer la naturaleza del proyecto

Descripción del proyecto (Síntesis)

En la descripción del proyecto se refleja la información general sobre el mismo, a modo de resumen, que permita a quien lea el documento hacerse una idea lo más aproximada posible del problema o necesidad que pretende resolver dicho proyecto y los principales objetivos que persigue.

Justificación/fundamentación. Necesidad o problema al que responde.

En todo proyecto conviene especificar los antecedentes, la motivación, la justificación y el origen del mismo, es decir, por qué se hace.

Para poder llevarse a la práctica debe ser operativo, pero también debe apoyarse en un marco de referencia teórico, en unos presupuestos o principios aceptados.

Para realizar la justificación del proyecto es conveniente utilizar la información generada en la fase de diagnóstico y detección de necesidades, dado que aporta argumentos a dicha justificación.

Beneficiarios y beneficiarias del proyecto

Como ya se ha reflejado al abordar los conceptos de problema y necesidad, estos afectan a personas, por lo cual los proyectos siempre tienen como destinatario final a personas, beneficiarios/as o clientes.

En este apartado del proyecto se concretará precisamente quién o quiénes serán las personas o grupos, organizaciones o empresas, identificadas como beneficiarios y/o beneficiarias de un proyecto social, realizando además una cuantificación del alcance respecto a las personas beneficiarias (directas e indirectas).

Es conveniente, al momento de identificar beneficiarios y beneficiarias, tener en cuenta el enfoque de equidad de género, sea como enfoque principal o como línea transversal en el conjunto de acciones del proyecto.

Localización del proyecto

En función de la especialidad o disciplina desde la cual se vaya a poner en marcha el proyecto, el lugar físico y el ámbito de actuación de dicho proyecto serán diferentes. En algunos casos, el proyecto será un proyecto interno y se desarrollará en las instalaciones de la propia organización u empresa; en otros, como por ejemplo en los proyectos sociales, generalmente se actúa en un lugar fuera de las instalaciones de la propia organización que desarrolla el proyecto.

En cualquier caso, es importante especificar dónde se llevará a cabo el proyecto y, sobre todo, qué cobertura tendrá en cuanto a territorio y población afectada, ya que los recursos necesarios (tanto humanos, como materiales y financieros) dependerán en parte de esta variable.

Es preferible tener presente, en esta parte, los enfoques de sostenibilidad y sustentabilidad que aseguren el cuidado del medio ambiente y el aporte del proyecto al uso racional de los recursos.

PASO 9 Definición de los objetivos

Características de los objetivos

Los objetivos de un proyecto son los logros que se quieren conseguir con la ejecución de una acción previamente planificada. Constituyen la referencia principal y dan coherencia al plan de acción.

Después de identificar las necesidades a las que se desea responder, es necesario establecer los objetivos de la acción. Este proceso consiste en preguntarse: ¿Qué es lo que se quiere lograr para dar respuestas concretas?

Es muy importante que los objetivos sean:

- **Claros:** deben estar enunciados en un lenguaje comprensible y preciso, de modo que sean fácilmente identificables y de este modo se puedan evitar diferentes interpretaciones.
- **Concretos:** es decir, que expresen con claridad y precisión lo que se pretende alcanzar con ellos.
- **Realistas:** que deben ser factibles de alcanzar con los recursos disponibles, con la metodología adoptada y dentro de los plazos previstos.
- **Pertinentes:** los objetivos deben tener una relación lógica con la naturaleza de los problemas que se pretenden solucionar.
- **Evaluables:** lo que equivale a decir que, cuando terminen las actividades que los desarrollan, se pueda saber si se han cumplido o no.

Preguntas a responder al elaborar los objetivos:

- ¿Qué se quiere hacer?
- ¿Qué cambios se desean lograr frente a la situación problema sobre la que se va a actuar o a la necesidad que se quiere cubrir?
- ¿A dónde se quiere llegar, qué propósitos se desean alcanzar dentro de un límite de tiempo? lo que es lo mismo, ¿cuál es la situación-objetivo a la que se desea llegar?

Tipos de objetivos

- **Objetivos generales:** Son los fines últimos que se pretenden conseguir. Están directamente relacionados con los factores de riesgo o las causas asociadas al problema o necesidad.
- **Objetivos específicos:** Son objetivos más concretos que permiten conseguir el objetivo general. Dan paso a los grupos de actividades. Son logros más concretos que los objetivos generales. Identifican de forma más precisa aquello que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto.
- **Metas y/o resultados:** Establecen de forma concreta y precisa el grado de cumplimiento que se quiere alcanzar de los objetivos propuestos. Sería, por lo tanto, una concreción cuantitativa de los objetivos, referida a un espacio-tiempo determinado.

De igual manera, cada meta (resultado) deberá estar relacionada con un objetivo específico. Es decir, las metas y/o resultados concretan, de manera cuantificada, los objetivos específicos.

Para definir de forma más exacta las metas (resultados) que se pretenden alcanzar con el proyecto, es conveniente introducir cuantificaciones estimadas en los objetivos específicos. Estas cuantificaciones serán muy útiles a la hora de evaluar el proyecto, ya que se podrá contar con unos indicadores de referencia para valorar si se han conseguido o no los objetivos propuestos, así como el grado de consecución de los mismos.

Por último, cabe señalar que, si bien todas las fases son importantes en la elaboración de un proyecto, conviene cuidar de un modo especial la formulación de los objetivos.

Es conveniente que todas las personas integrantes del equipo que vaya a llevar a cabo el proyecto participen en la formulación de los objetivos y en su debate, y se llegue a un consenso sobre ellos comprometiéndose todos los miembros a asumílos.

De igual manera, el equipo deberá buscar un diálogo directo con los y las representantes de la población objetivo (beneficiarios/as) a la que va dirigida el proyecto para recoger sus inquietudes y propuestas y, de esta manera, asegurar una relación horizontal y el compromiso de participación social, desde el momento de diseñar el proyecto.

Algunos verbos que pueden ayudar a formular objetivos específicos son: diseñar, identificar, enumerar, resolver, clasificar, calcular, comprobar, repetir, ordenar, diferenciar, validar, comparar, decidir, reparar, unir, mecanizar, etc.

FORMATO BÁSICO DE UN PROYECTO

1. Resumen Ejecutivo	➔	Breve presentación de los aspectos centrales del proyecto: objetivo de desarrollo, propósito, resultados, beneficiarios, presupuesto, institución ejecutora y periodo. (1 a 2 páginas)
2. Antecedentes	➔	Los procesos de desarrollo y factores de estancamiento, las acciones previas ya realizadas y datos que ayuden a comprender el contexto y justificación del proyecto.
3. Contexto	➔	Las características geográficas y socioeconómicas, las posibilidades de desarrollo y los problemas a enfrentar.
4. Justificación	➔	Describe como el proyecto es parte de una estrategia de desarrollo, la manera en que se inserta en los procesos de desarrollo, por qué vale la pena y por qué es viable.
5. Enfoque	➔	Expresa la lógica general del proyecto, la manera que orientará la intervención (ideas fuerza), cómo va a operar, cómo va a lograr los objetivos, cómo se hará sostenible.
6. Población Objetivo (Beneficiarios)	➔	Identifica quiénes son, cómo se ha determinado o elegido al grupo, los criterios de selección, sus potencialidades y limitaciones, sus relaciones con otros.
7. Objetivo de Desarrollo	➔	Descripción del objetivo de desarrollo y su importancia para la mejora de las condiciones sociales, su viabilidad y los indicadores.
8. Propósito	➔	Descripción del propósito, su importancia para la población objetivo, las condiciones y capacidades que lo hacen viable, sus indicadores.
9. Resultados y productos	➔	Descripción de los resultados y las condiciones que los hacen posibles, por qué son más efectivos y menos costosos.
10. Actividades	➔	Descripción de las actividades principales, agrupadas por resultados y productos, las fases de ejecución.
11. Presupuesto	➔	Detallar los recursos requeridos para la ejecución del proyecto, sus valores monetarios, los rubros y las fuentes de financiamiento.
12. Mecanismos de evaluación	➔	El sistema de recojo de información y elaboración de reportes, y los objetivos y características de las evaluaciones previstas.
13. Anexos	➔	Los que indiquen las fuentes de financiamiento, de acuerdo a sus formatos.
-Marco Lógico	➔	El marco lógico del proyecto, de acuerdo a los conceptos y características de la fuente de financiamiento.
-Datos Institucionales	➔	Información requerida sobre la entidad ejecutora del proyecto, que posibilite generar confianza en la capacidad y adecuación institucional.
-Fichas técnicas	➔	Cuando se trata de obras.
-Líneas de Base	➔	El estado actual, antes de iniciar el proyecto, de los indicadores de los objetivos.
-Otros	➔	De acuerdo a las solicitudes de las fuentes de financiamiento.

III PARTE: METODOLOGÍA DEL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO



III PARTE: METODOLOGÍA DEL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo que sirve para diseñar, planificar y evaluar proyectos o programas de desarrollo. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad.

Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución. Un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas.

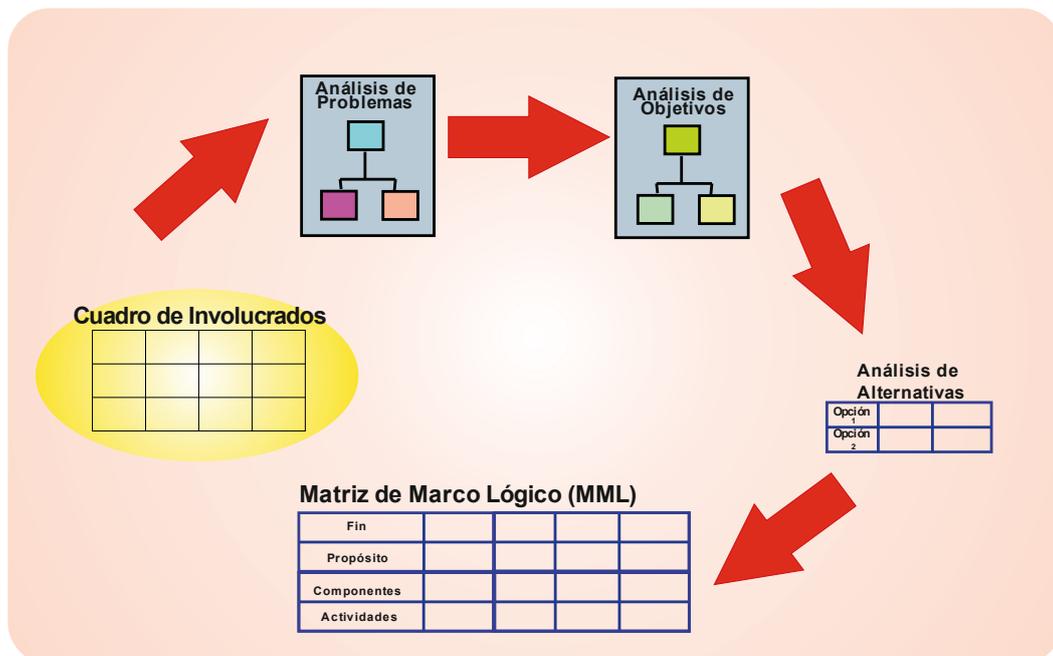
“Es el sistema más utilizado para conceptualizar, diseñar, ejecutar, seguir el desempeño, evaluar y comunicar información fundamental sobre el proyecto en forma resumida”.

Los pasos metodológicos del Marco Lógico son:

1. El análisis de involucrados
2. El análisis de problemas
3. El análisis de objetivos
4. El análisis de alternativas y
5. La Matriz del Marco Lógico

¿Cómo se construye el Marco Lógico?

Los pasos para la formulación del Marco Lógico son:



3.1 Análisis de los involucrados

Se utiliza el análisis de los involucrados al momento de diseñar el proyecto y en su etapa de ejecución, para esclarecer qué grupos y/o organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema/necesidad que el proyecto pretende enfrentar (resolver, revertir, paliar...).

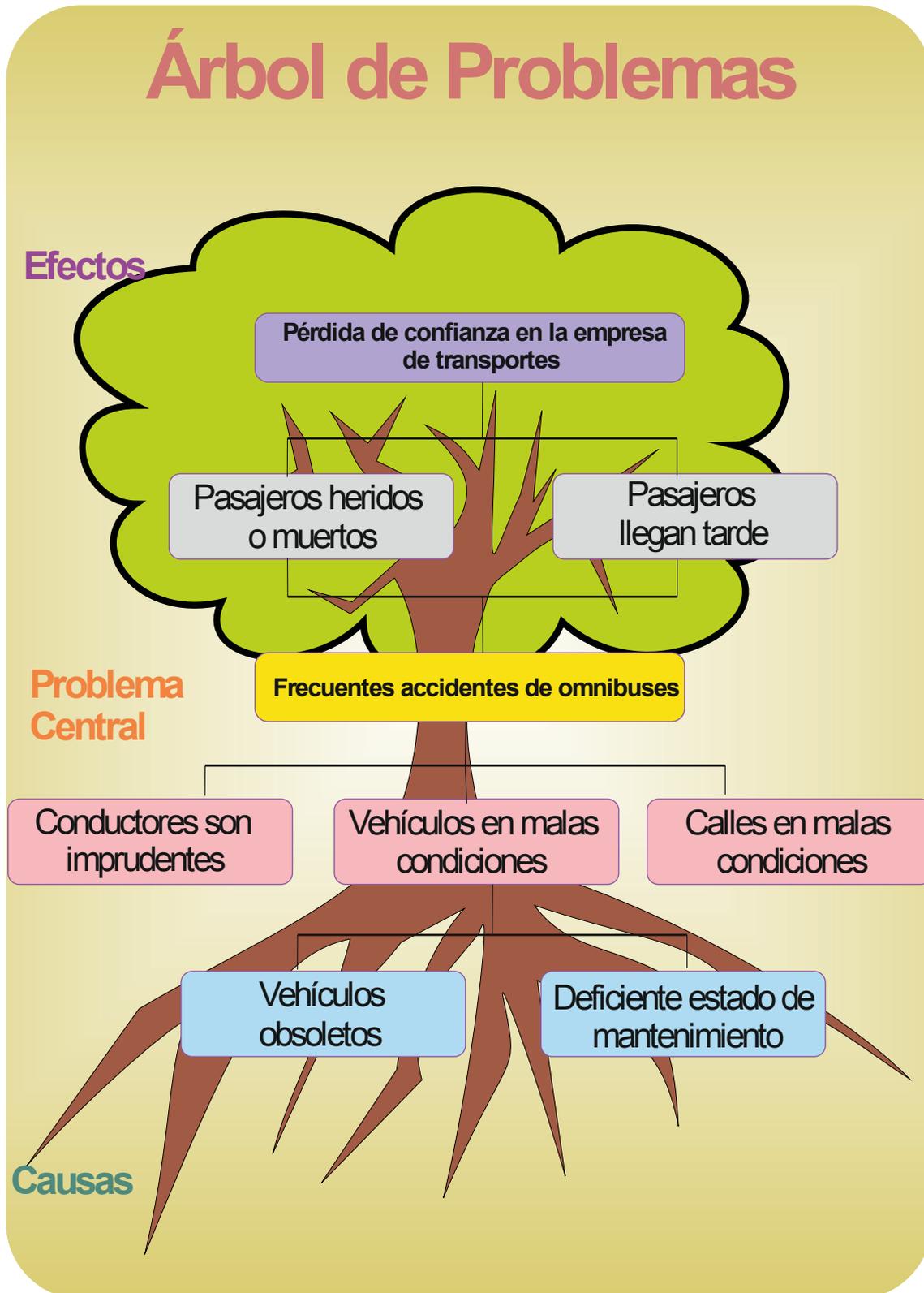
CUADRO DE INVOLUCRADOS			
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
GRUPO 1			
GRUPO 2			
GRUPO 3			

- En la columna de grupos se identifica a los grupos involucrados, utilizando cierta tipología que responda a la realidad o contexto concreto. En general, se pueden considerar:
 - Sector de la población
 - Organizaciones sociales
 - Instituciones públicas
 - Instituciones privadas
 - Empresas
 - Instituciones religiosas
 - Medios de comunicación
 - Entidades de cooperación
- En la columna de intereses se consideran los intereses que cada grupo tiene en referencia al problema/necesidad a enfrentar (no todos los intereses).
- En la columna de problemas percibidos se colocan los problemas tal y como son percibidos por los grupos (no como lo percibimos nosotros). Su formulación debe ser claramente negativa y precisa, evitando formulaciones ambiguas o con “soluciones encubiertas”.
- En la columna de recursos y mandatos se describen los recursos con que cuenta o dispone cada grupo para enfrentar el problema/necesidad (recursos financieros y no financieros); y los mandatos (autoridad) que formalmente tienen algunas entidades para dedicar recursos en relación al problema/necesidad a enfrentar.

3.2 Análisis de los problemas

3.2.1 Técnica del “Árbol de problemas”¹¹

El tronco del árbol es el **problema central**, las raíces son las **causas** y la copa los **efectos**.



¹¹ Fue creada por el ingeniero japonés Kaoru Ishikawa (1952) para analizar los problemas de las cadenas de montaje en la empresa Kawasaki; y fue incorporada (adaptada) por la agencia alemana GTZ al área de la cooperación al desarrollo.

La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

¿Cómo construir el árbol de problemas?

Se debe configurar un esquema de causa-efecto siguiendo los pasos a continuación:

1. Identificación del Problema Central. Dentro de los problemas considerados importantes en una comunidad.
2. Exploración y verificación de los efectos/consecuencias del Problema Central (la copa del árbol).

Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales. La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes.

3. Identificación de relaciones entre los distintos efectos que produce el Problema Central.

Si los efectos detectados son importantes, el Problema Central requiere una **SOLUCIÓN**, lo que exige la identificación de sus **CAUSAS**.

4. Identificación de las causas y sus interrelaciones (las raíces).

La secuencia de causas debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el Problema Central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. De preferencia se deben identificar unas pocas grandes causas (una por cada aspecto/dimensión), que luego se van desagregando e interrelacionando.

Una buena técnica es preguntarse: ¿Por qué sucede lo que está señalado en cada bloque? La respuesta debiera encontrarse en el nivel inmediatamente inferior.

En resumen, el Árbol de Problemas debe elaborarse siguiendo los pasos que, a continuación, se enumeran:

1. Formular el Problema Central
2. Identificar los EFECTOS (verificar la importancia del problema)
3. Analizar las interrelaciones de los efectos
4. Identificar las CAUSAS del problema y sus interrelaciones
5. Diagramar el Árbol de Problemas y verificar la estructura causal

Es importante recordar que los componentes del Árbol de Problemas deben presentarse de la siguiente manera:

- Sólo un problema por bloque o aspecto
- Problemas existentes (reales)
- Como una situación negativa
- Deben ser claros y comprensibles

El plan se debe concentrar en las raíces (causas). La idea es que si se encuentra solución para éstas, se resuelven los efectos negativos que producen.

3.3 Análisis de las soluciones (los objetivos)

3.3.1 Técnica del “Árbol de Objetivos”

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto.

Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

Los pasos a seguir son:

1. Traducir el Problema Central del “Árbol de Problemas” en el Objetivo Central del “Árbol de Objetivos”; es decir, el objetivo del proyecto (un estado positivo al que se desea acceder).

La conversión de problema en objetivo debe tomar en cuenta su viabilidad. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa). Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es, por definición, cuantitativa.

2. Cambiar todas las condiciones negativas (causas y efectos) del “Árbol de Problemas” en estados positivos (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin?

La respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas.

El resultado obtenido debe presentar la misma estructura que el “Árbol de Problemas”. Cambia el contenido de los bloques pero no su cantidad ni la forma en que se relacionan.

Si en este proceso surgen dudas sobre las relaciones existentes, primero se debe revisar el “Árbol de Problemas” para luego proseguir con el “Árbol de Objetivos”.

3. Identificar los parámetros, que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente intelectual,...) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto (poder legislativo, otra dependencia administrativa).

Estos parámetros se señalan en el “Árbol de Objetivos” sin modificar el texto del “Árbol de Problemas”.

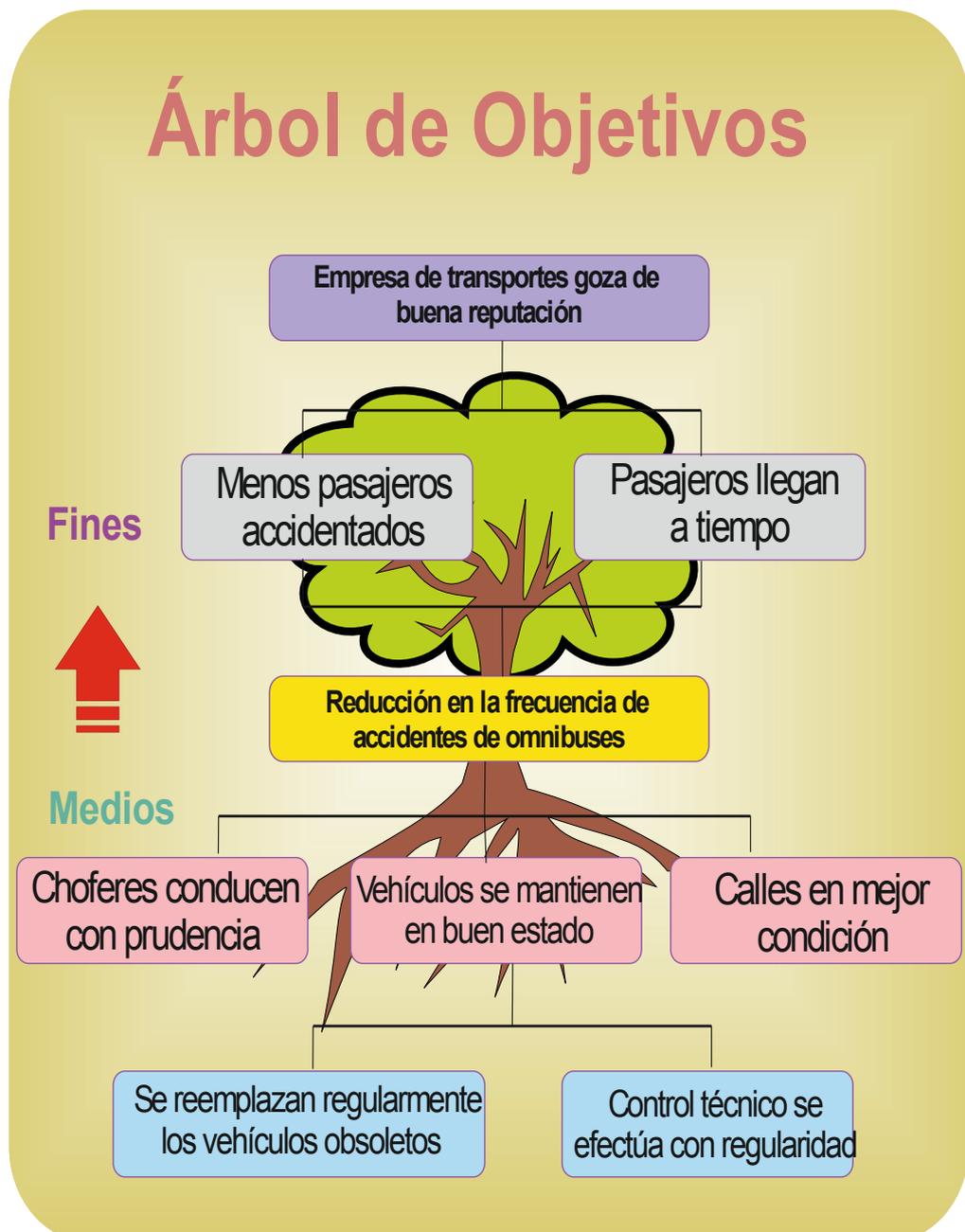
Al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos árboles todas sus causas ya que, aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central.

4. Convertir los efectos del “Árbol de Problemas” en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.

5. Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.

En resumen, el “Árbol de Objetivos” (Medios-Fines) refleja una situación opuesta al “Árbol de Problemas”, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto y que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen.

Ejemplo:



3.4 Análisis de las alternativas

La función básica del análisis de alternativas, también llamado discusión de estrategias según la Comisión Europea, es la de comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos, rechazando las que no nos parezcan deseables o presentan un grado excesivo de incertidumbre y seleccionando, dentro de la alternativa que parece óptima, la tarjeta-objetivo que va a convertirse en el objetivo del futuro proyecto de desarrollo.

Pasos para elaborar las Alternativas:

1. Identificar los “Objetivos” que no son deseables o realizables y excluirlos;
2. Identificar diferentes etapas de “Medios-Fines” como posibles estrategias alternativas para el proyecto;
3. Estimar qué alternativas presentan una estrategia óptima para el proyecto, utilizando criterios como: intereses de los beneficiarios, recursos disponibles (capacidad instalada), factibilidad técnica y política, relación costo-beneficio, riesgos sociales, sostenibilidad, etc.
4. Realizar los estudios pertinentes para el tipo de operación (económico, social, ambiental, etc.).

El análisis económico ayudará a determinar la tasa interna de retorno (TIR), la relación costo-beneficio y la alternativa económicamente más favorable; el análisis social permitirá conocer a las poblaciones y/o sectores de beneficiarios; y el análisis ambiental mostrará los posibles daños ambientales resultantes de las alternativas y cómo mitigarlos.

5. Tomar una decisión sobre la estrategia o combinación de estrategias (alternativas) que van a ser parte del proyecto.

CUADRO DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS			
	CRITERIO 1 (p.e. Social)	CRITERIO 2 (p.e. Económico)	CRITERIO 3 (p.e. Ambiental)
Estrategia 1			
Estrategia 2			
Estrategia 3			

3.5 Elaboración de la Matriz del Marco Lógico

La matriz de planificación del proyecto es la herramienta más característica del enfoque del marco lógico. De hecho, el marco lógico comenzó siendo una matriz, creada por la USAID (1969), hasta que la GTZ (1970) realiza pruebas piloto del Sistema del Marco Lógico (SML). Posteriormente (1981) la GTZ desarrolla el método Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP), estableciendo la secuencia de pasos previos que conducen hasta ella, lo que constituye la principal originalidad del método ZOPP.

En su origen, la matriz apareció como un intento de sistematizar y ordenar los principales contenidos del diseño de un proyecto en un formato simplificado que facilita, en un golpe de vista, comprender la lógica interna de una intervención. También facilita la preparación de un calendario de ejecución del proyecto; así como el diseño de un Plan de Seguimiento (Monitoreo) del desempeño y la evaluación. Por lo tanto, sirve para el Diseño, Ejecución y Evaluación de proyectos.

Es un Resumen Ejecutivo que toma la forma de un cuadro de dos entradas (una matriz de 4 por 4), es decir, de cuatro filas y cuatro columnas. Algunos utilizan una matriz con cinco columnas (agregan una columna de Metas) y cada financiera ha adaptado algunos cambios en la última fila, adecuándola a sus propios intereses o lógica.

Matriz de Marco Lógico

Jerarquía de objetivos	Indicador Verificable Objetivamente (IVO)	Fuentes de Verificación	Supuestos

La Matriz del Marco Lógico sintetiza:

- El fin u objetivo de desarrollo;
- El propósito u objetivo del proyecto;
- Los resultados esperados;
- Las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados;
- Los recursos necesarios para desarrollar las actividades;
- Las limitantes externas (supuestos) del programa o proyecto (presupuesto);
- Los indicadores (medibles y objetivos) para evaluar el programa o proyecto; y
- El procedimiento para determinar el cumplimiento de los indicadores (fuentes de verificación).

3.5.1 Los conceptos básicos de la matriz del marco lógico:

Fin (objetivo de desarrollo): es el cambio social al cual el proyecto busca contribuir o aportar. Es decir, el proyecto sólo contribuye en una parte o aspecto, junto a otras intervenciones, al cambio social que se plantea. Se produce en el doble o triple del periodo de ejecución del proyecto.

Propósito (objetivo general): es el cambio social que el proyecto se propone lograr con su intervención. Es la hipótesis central de cómo enfrentar o resolver un problema social. Es decir, es lo que el proyecto, con todas sus acciones, pretende conseguir. Se produce al momento de su culminación.

Resultados (objetivos específicos): son los cambios en los factores que condicionan los procesos de desarrollo, donde interviene el proyecto. Son el valor de los productos (utilidad práctica) que se consigue con el proyecto. Se producen durante el proceso de ejecución del mismo.

Productos: son los bienes, obras, servicios y recursos que el proyecto brindará a la población beneficiaria para lograr los resultados previstos. Es una expresión de los resultados que se expresa de manera tangible. Se producen durante todo el proceso de ejecución.

Actividades: son las acciones que realiza el proyecto para generar los productos y resultados. Deben estar suficientemente detalladas y vinculadas a los resultados y productos, pues de esta manera se asegura su consecución. Se realizan durante todo el proceso de ejecución del proyecto.

Indicadores del objetivo de desarrollo: son aquellos aspectos observables del objetivo de desarrollo que posibilitan verificar su cumplimiento y que deben reflejar los aspectos fundamentales del mismo. Son conocidos también como Indicadores de Desarrollo.

Indicadores del propósito: son aquellos aspectos observables del propósito que permiten verificar su cumplimiento. Concretan y clarifican lo que se quiere lograr al concluir el proyecto. Son el referente principal para concebir los resultados que se generarán. Se les conoce como Indicadores de Impacto.

Indicadores de los resultados: son aquellos aspectos observables de los resultados que posibilitan verificar su cumplimiento. Evidencian los cambios que se quieren lograr en las capacidades y condiciones de la población objetivo. Son conocidos como Indicadores de Efecto.

Presupuesto: es la lista de requerimientos de recursos necesarios para la ejecución de las actividades y la operación del proyecto. En la práctica, es la línea de indicadores de actividades, que sirve para medir el cumplimiento de las actividades en el tiempo y con los recursos programados. Se conocen también como Indicadores de Cumplimiento.

Fuentes de Verificación de los indicadores del objetivo de desarrollo: son los registros, estudios o medios donde se encuentra la información necesaria para medir o calcular los indicadores del objetivo de desarrollo. Por lo general requieren información del ámbito del proyecto, de su entorno inmediato y del país. Se puede utilizar información secundaria existente o formular una línea de base y realizar una evaluación ex post.

Fuentes de Verificación de los indicadores del propósito: son los registros, estudios o medios donde se encuentra la información necesaria para medir o calcular los indicadores del propósito. Por lo general requieren de información de la población objetivo, del ámbito del proyecto y de su entorno cercano. Se debe buscar que la población brinde esta información o realizar estudios (cuando sea necesario). Requiere una línea de base para comparar los logros en la evaluación final del proyecto.

Fuentes de Verificación de los indicadores de resultados (productos): son los registros, estudios o medios donde se encuentra la información necesaria para medir o calcular los indicadores de los resultados; y, conocer y verificar la elaboración, calidad y oportunidad de los productos. Se utilizan fuentes similares de información a los indicadores de propósito.

Fuentes de Verificación de los indicadores de las actividades (presupuesto): son los registros, estudios o medios donde se encuentra la información necesaria para conocer y verificar el uso del presupuesto. Por lo general son los informes contables, las auditorías, informes de actividades y fuentes administrativas.

Supuestos: son las situaciones (acontecimientos, condiciones o decisiones) de los factores no controlables por el proyecto que constituyen condiciones mínimas indispensables para el logro del desarrollo/del objetivo de desarrollo/del propósito; y para la generación de los resultados del proyecto.

Resumen de Objetivos	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo Impacto que tendrá el proyecto	Indicadores del objetivo de desarrollo <i>Indicador de impacto</i>	Fuentes de los indicadores del objetivo de desarrollo <i>Pueden ser fuentes primarias o secundarias</i>	Supuestos para el desarrollo <i>Acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias para la sostenibilidad futura</i>
Propósito Efecto directo a ser logrado con el proyecto	Indicadores del propósito <i>Indicador de logro o efecto</i>	Fuentes de los indicadores del propósito <i>Pueden ser fuentes primarias o secundarias</i>	Supuestos para el logro del objetivo de desarrollo <i>Acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias que deben ocurrir junto con el logro del propósito para llegar al fin</i>
Resultados Productos concretos a lograr con el proyecto	Productos <i>Indicador de cumplimiento</i>	Fuentes para el monitoreo de los productos <i>Pueden ser fuentes primarias o secundarias</i>	Supuestos para el logro del propósito <i>Acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias que deben ocurrir junto con el logro de los resultados para conseguir el propósito</i>
Actividades Acciones con las que se lograrán los resultados	Presupuesto <i>Costo de cada actividad y del conjunto</i>	Fuentes para el monitoreo del presupuesto <i>Registros contables y financieros</i>	Supuestos para el logro de los resultados <i>Acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias que deben ocurrir junto a las actividades para lograr los resultados</i>

3.5.2 Las funciones de las columnas y filas del marco lógico

Cada columna y cada fila del marco lógico tienen una función determinada en el diseño y ejecución del proyecto.

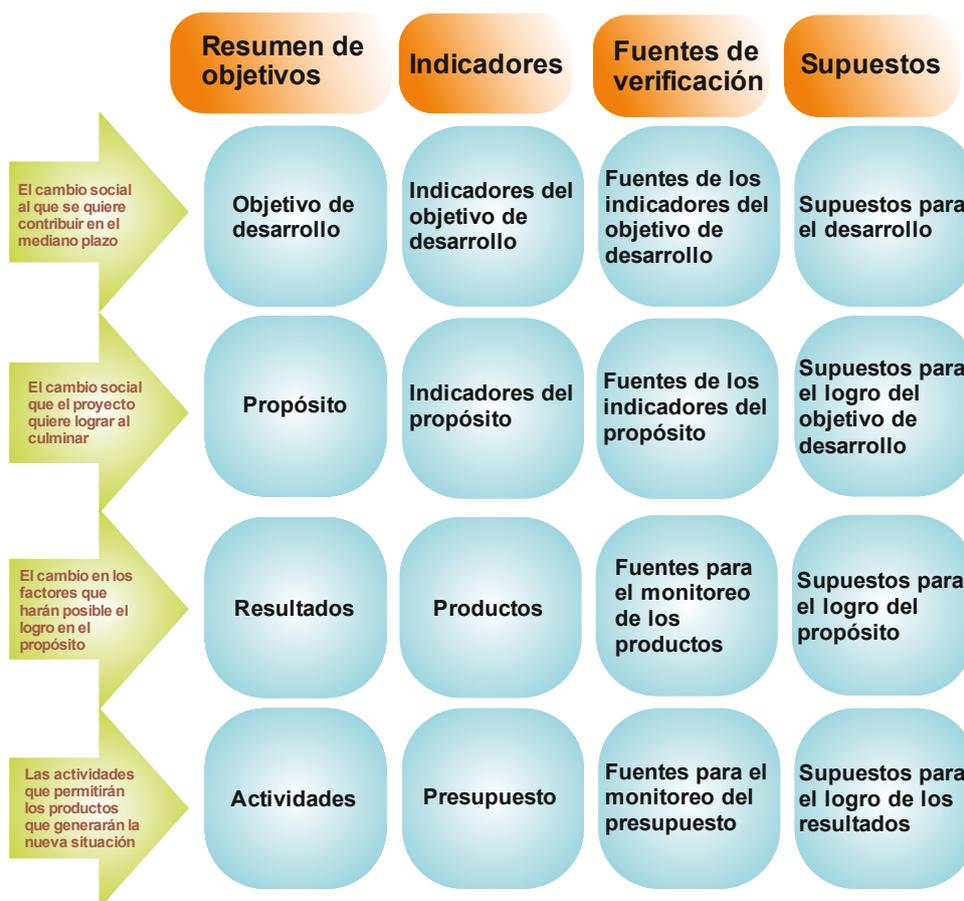
Las columnas:

- La primera columna describe la lógica de la intervención (de abajo hacia arriba): las actividades generan los resultados; los resultados generados posibilitan el logro del propósito; y el propósito logrado contribuye al logro del objetivo de desarrollo.
- La segunda columna define los indicadores de verificación de la primera columna.
- La tercera columna define las fuentes de verificación (información) necesarias para conocer los indicadores señalados en la segunda columna.
- La cuarta columna define los supuestos o factores fuera de control del proyecto, cuya existencia es indispensable para el éxito de lo propuesto en la primera columna.



Las filas:

- La primera fila expresa el cambio social o impacto que se quiere lograr con el proyecto en el mediano y largo plazo (por lo menos, dos o tres periodos del proyecto).
- La segunda fila expresa el cambio social o impacto que el proyecto quiere lograr al culminar su intervención. Es el objetivo central o general al que el proyecto se orienta.
- La tercera fila expresa el cambio en los factores (condiciones, recursos, capacidades, etc.) que harán posible el logro del propósito. Los productos y/o servicios que brindará el proyecto.
- La cuarta fila expresa las actividades a realizar y que permitirán el logro de los productos que generarán la nueva situación.



3.5.3 La lógica interna de la matriz

La Matriz del Marco Lógico se basa en dos principios elementales:

1. Relación Causa-Efecto entre los diferentes elementos de un problema que corresponden a los cuatro niveles (filas) de la estructura: actividades o insumos; componentes o resultados; el propósito u objetivo del proyecto; y el fin u objetivo de desarrollo.
2. Principio de Correlación que une a los cuatro niveles de objetivos con la evaluación de desempeño (indicadores y medios de verificación) y condiciones que puedan afectar el desempeño (supuestos).

LECTURA DEL MARCO LÓGICO

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Críticos/ Riesgos
Causa / Efecto	Fin ↓	←	←	
	Propósito ↓	←	←	
	Resultados ↓	←	←	
	Actividades ↓	←	←	

3.5.4 La formulación de los objetivos

Los objetivos señalan lo que se quiere lograr y hacia dónde debemos orientar nuestros esfuerzos.

Características:

- Ser claros (redactados en lenguaje sencillo)
- Concretos/Breves
- Realistas y viables
- Pertinentes
- Precisos (no incluir varios objetivos en uno)

Los objetivos se formulan de arriba hacia abajo, en una lógica de ir de lo general a lo particular (aunque también se podrían trabajar por bloques de a dos: primero, el fin y el propósito más sus indicadores; y luego, los resultados y las actividades con sus respectivos indicadores).

En esta ocasión, se ha elegido trabajar en un solo bloque (fin, propósito, resultados y actividades), así:

1ero: Formular el Fin u Objetivo de Desarrollo: Como se trata de indicar un cambio social (Impacto), al que el proyecto pretende aportar y no necesariamente solucionar, se formula con los verbos contribuir, aportar, propiciar...

2do: Formular el Propósito u Objetivo del proyecto: Como se trata del cambio social que se quiere lograr con el proyecto, se formula con los verbos alcanzar, lograr, conseguir...

3ro: Formular los Resultados u Objetivos Específicos: Como se trata de indicar lo que se quiere lograr en un aspecto concreto o en un tiempo determinado, se formula de manera precisa, incorporando el aspecto cuantitativo en la redacción.

4to: Identificar las actividades que permitirán conseguir los resultados arriba mencionados de manera clara y precisa.

LECTURA DEL MARCO LÓGICO

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Críticos/ Riesgos
Causa / Efecto	Fin ↓			
	Propósito ↓			
	Resultados ↓			
	Actividades			

Luego de redactar la columna de objetivos, se analiza la consistencia de su formulación. Este proceso lógico de análisis de consistencia se realiza de abajo hacia arriba, es decir, al inverso del proceso de construcción de objetivos. De la siguiente manera:

- Si las actividades son suficientes, pertinentes y coherentes en relación al resultado esperado, ENTONCES su ejecución producirá los efectos deseados (resultados);
- Si los resultados son suficientes, pertinentes y coherentes, ENTONCES el propósito se logrará; y
- Si se logra el propósito, ENTONCES se contribuirá al logro del fin del proyecto.

Ejemplo:

Fin	Contribuir a mejorar la calidad de educación			
Propósito	Calidad de la educación primaria de Huaraz mejorada			
Resultados	1) Escuelas primarias, rehabilitadas y equipadas	2) Currículo de primaria actualizado e implantado	3) Docentes capacitados y certificados	4) Bibliotecas equipadas y mantenidas
Actividades	- Gestionar recursos económicos			
	- Realizar obras de rehabilitación			
	- Comprar y equipar las aulas con computadoras, proyector y materiales			

3.5.5 La formulación de los indicadores

Un indicador es la “especificación cualitativa o cuantitativa que utilizamos para medir el logro de un objetivo”.

Los indicadores dan las bases para el seguimiento del desempeño y la evaluación; muestran cómo puede ser medido el éxito de un proyecto; y especifican de manera precisa cada objetivo a nivel de Resultados, Propósito y Fin.

Características de los indicadores:

- Deben ser significativos y relevantes;
- Los datos para hacer los cálculos deben ser factibles;
- Los indicadores y sus cálculos deben estar acordes a la capacidad institucional;
- Todo buen indicador debe tener tres atributos básicos: calidad, cantidad y tiempo.

Atributos del indicador

- El **atributo de la calidad** se refiere a la variable empleada; por ejemplo, tasa de mortalidad infantil, ingreso per-cápita, tasa de analfabetismo, hectáreas de tierra reforestadas, casos de violencia familiar atendidos, etc.
- El **atributo de cantidad** se refiere a la magnitud del objetivo que se espera alcanzar; por ejemplo, reducción de la tasa de mortalidad infantil de 40 por mil a 20 por mil; incremento del ingreso per-cápita en 10%; reducción de la tasa de analfabetismo del 8% al 5%, etc.
- El **atributo de tiempo** se refiere al periodo en el cual se espera alcanzar el objetivo, y usualmente está vinculado a la duración del proyecto.

Es importante integrar cada uno de los atributos.

Los indicadores del proyecto, identificarán la evidencia que demostrará lo alcanzado en cada nivel. Estos logros deben ser verificables objetivamente para que todos (proponentes, evaluadores y beneficiarios) estén de acuerdo sobre lo que la evidencia implica.

Ejemplo:

“50 pequeños agricultores (2 hectáreas de tierra) en la provincia de Huari (Ancash) incrementan sus rendimientos de papa en un 40%, entre setiembre 2012 y setiembre 2016, manteniendo la misma calidad de la cosecha de 2011”.

Los indicadores se construyen de abajo hacia arriba (aunque usualmente se inicia a partir de la fila de los resultados, dejando para el final la elaboración del presupuesto).

LECTURA DEL MARCO LÓGICO

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos Críticos/ Riesgos
Causa / Efecto	Fin	←		
	Propósito	←		
	Resultados	←		
	Actividades	←		

3.5.6 La formulación de las Fuentes o Medios de Verificación

Las fuentes de verificación son las fuentes de datos, de donde la entidad ejecutora o el evaluador pueden obtener la información sobre la situación, comportamiento o desempeño de cada indicador durante la ejecución del proyecto.

En algunos casos, estas fuentes de datos serán identificadas o considerada su elaboración (como actividad del proyecto) por los formuladores del mismo.

¿Cómo hacerlo?

Primero, se debería hacer un inventario de las fuentes secundarias, es decir, datos que son recogidos regularmente y que son publicados con frecuencia. Es la menos costosa.

Segundo, se debe considerar recolectar o generar datos de forma directa o sea fuentes primarias (si no hay fuentes secundarias).

La formulación de las fuentes de verificación debe hacerse directamente vinculada a cada indicador. Estas deberían tener las siguientes características:

- Fuentes de Verificación de los indicadores del objetivo de desarrollo, requieren información del ámbito del proyecto, de su entorno inmediato y del país. Se puede utilizar información secundaria existente o formular una línea de base.
- Fuentes de Verificación de los indicadores del propósito, requieren información de la población objetivo, del ámbito del proyecto y de su entorno cercano. Se debe buscar que la población brinde esta información o realizar estudios (cuando sea necesario). Se requiere una línea de base para comparar los logros obtenidos al final del proyecto.
- Fuentes de Verificación de los indicadores de resultados (productos), requieren información necesaria para medir o calcular los indicadores de los resultados; y, conocer y verificar la elaboración, calidad y oportunidad de los productos. Se utilizan fuentes identificadas y/o elaboradas por el proyecto.
- Fuentes de Verificación de los indicadores de las actividades (presupuesto), por lo general son los informes contables, las auditorías, informes de actividades y fuentes administrativas de la gestión del proyecto.

3.5.7 La formulación de los Supuestos

La columna de los supuestos está vinculada a responder: ¿Cómo manejar los riesgos? El riesgo se expresa como un Supuesto que debe ocurrir, es decir, como un objetivo para avanzar al nivel siguiente. Está fuera del control directo de los ejecutores del proyecto.

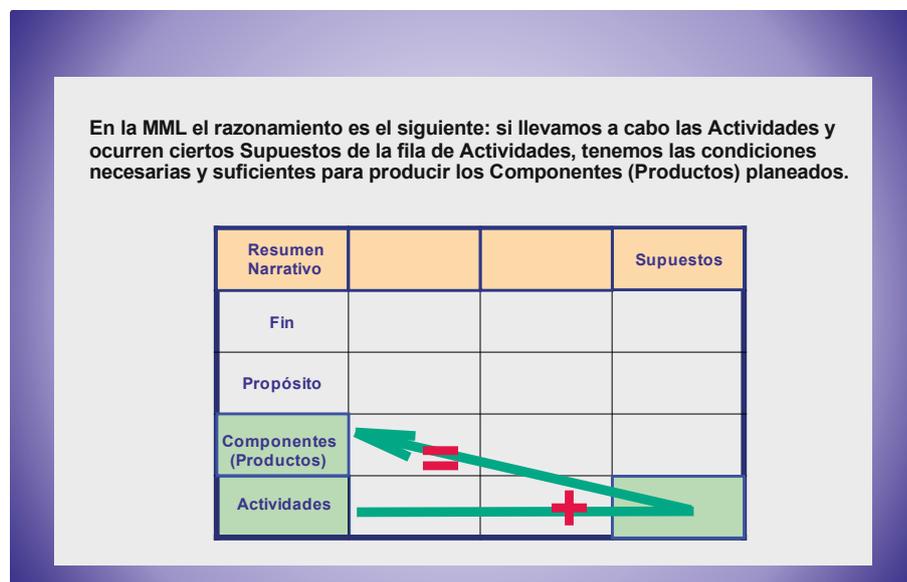
- Especificar bien el supuesto (riesgo);
- Analizar la importancia y probabilidad de ocurrencia del supuesto;
- Ejercer “influencia” en los supuestos durante el diseño y ejecución del proyecto, para aumentar la probabilidad de que esto ocurra.

Expresar los supuestos como objetivos, es decir, condiciones que deben ocurrir.

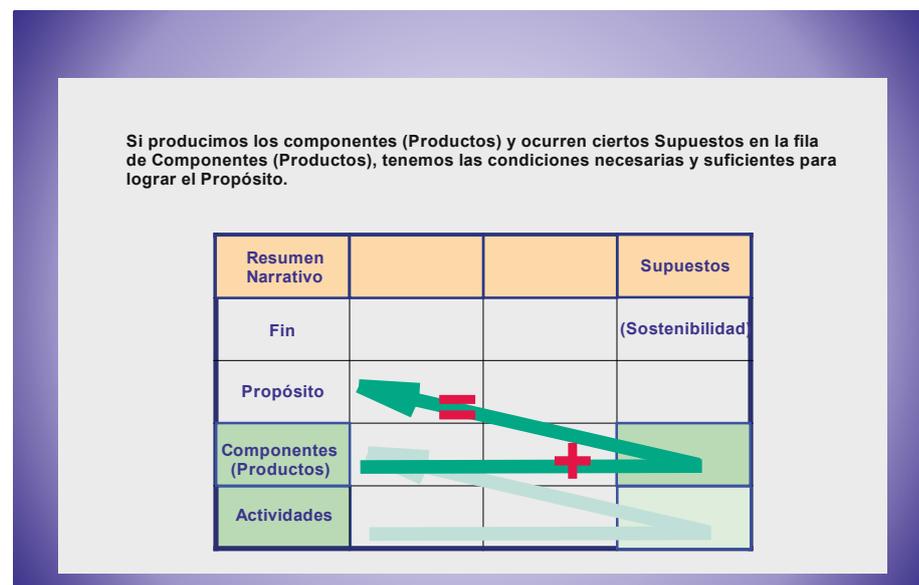
¿Cómo se construyen?

Cada nivel del marco lógico guarda una relación de causa y efecto con el nivel superior.

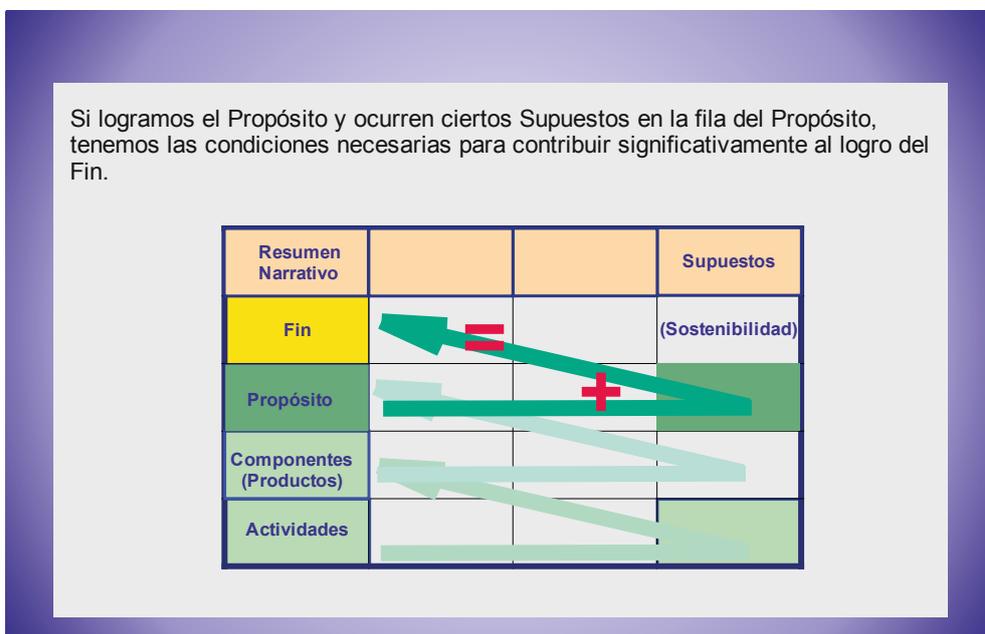
- Las actividades realizadas, más los supuestos para el logro de los resultados, generan los resultados.



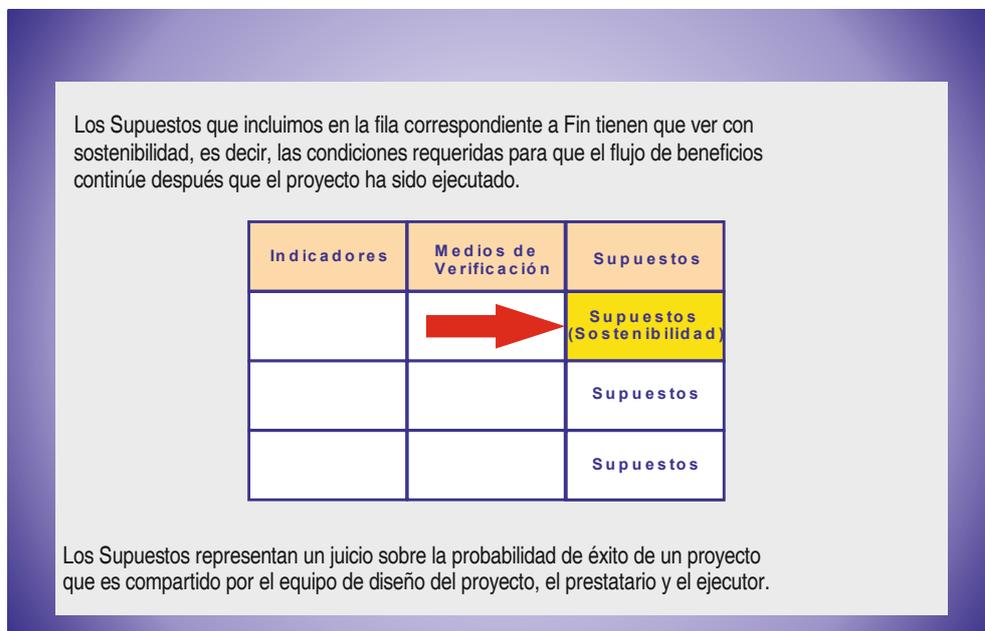
- Los resultados generados, más los supuestos para el logro del propósito, posibilitan el propósito.



- El propósito logrado, más los supuestos para el logro del objetivo de desarrollo, contribuyen al objetivo de desarrollo.



- El supuesto de la fila del objetivo de desarrollo indica la sostenibilidad del proyecto más allá de su culminación.



BIBLIOGRAFÍA

- Aghon G., Albuquerque F., Cortés, P. *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: Un Análisis Comparativo*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ, 2000.
- Albuquerque, Francisco; *El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro; Buenos Aires, OIT, 2004.*
- Arcos, Palma Oscar; *Teorías y Enfoques de Desarrollo; Escuela Superior de Administración Pública de Colombia; Bogotá, 2008.*
- BID; *Curso Marco Lógico – BID; Micro proyectos de la Cooperación Belga en el Perú; <http://mipcooperacionbelga.wordpress.com>*
- Camacho, Hugo y otros; *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos; Acciones de Desarrollo y Cooperación (ADC) y Fundación CIDEAL, Madrid, 2001.*
- Carrión Rosende, Iñigo y Berasategi Vitoria, Iosune; *Guía para la elaboración de proyectos; Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco, Departamento de Educación, Universidades e Investigación; Mayo 2010.*
- Cohen, Ernesto y Martínez Rodrigo; *Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales; División de Desarrollo Social – CEPAL; s/f.*
- Cotera F., Alfonso; *Economía Solidaria y Desarrollo Económico Local; Centro de Asesoría Laboral del Perú – CEDAL; Lima, 2004.*
- Cumbre de los Pueblos; *Declaración Final de la Cumbre de los Pueblos (<http://rio20.net/propuestas/declaración.final-de-la-cumbre-de-los-pueblos-en-la-rio20>)*
- Mendonca, Sebastiao; *Elaboración y negociación de proyectos de desarrollo; Proyecto de Desarrollo de Gobiernos Locales – ESAN; Lima, 1998.*
- Müller Eguren, Ricardo; *Manual para presentación de proyectos; Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO; Lima, 2010.*
- ONU; *Nuestro Futuro Común; Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, Naciones Unidas, 1988.*

ONU; *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*, editada por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Nueva York y Ginebra, 2006.

PNUD; *Sostenibilidad y equidad: Un futuro para todos, Informe de Desarrollo Humano del 2011*, PNUD, 2012.

Documento de Programa de País (2012 – 2016), Gobierno del Perú y PNUD (www.pnud.org.pe)

PNUMA, *Economía Verde en el contexto del desarrollo sostenible y erradicación de la pobreza: una perspectiva desde América Latina y el Caribe*, Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente – Oficina regional para América Latina y el Caribe, 2 de diciembre, 2011.

RIPES LAC; *Declaración del Movimiento de Economía Solidaria y Comercio Justo* (www.economiasolidaria.org/declaración_v_encuentro_ripeslac)

Sen, Amartya K.; *Bienestar, justicia y mercado*; Ediciones Paidós ICE/UAB, España, 1998.

Subirats, Joan y otros; *Análisis y gestión de políticas públicas*; editorial Ariel, Barcelona, 2008.

Vázquez-Barquero A., *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*, Investigaciones regionales, Universitas, 2007.