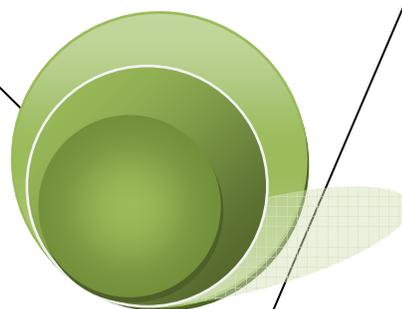
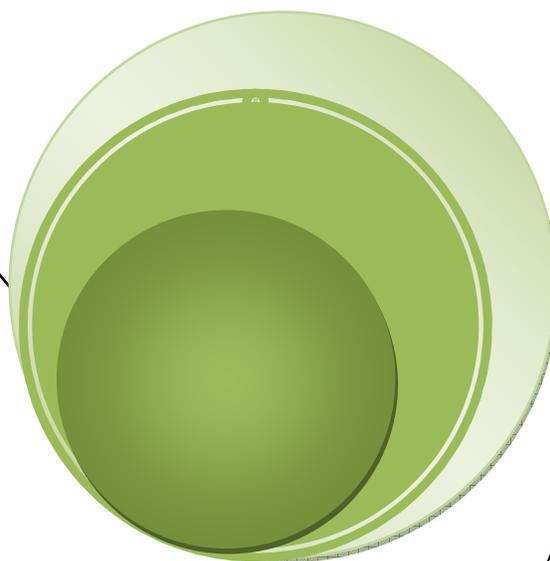


Marco A. Crespo A.

**Guía de diseño de
proyectos sociales
comunitarios bajo el
enfoque del marco
lógico**

(Compendio de conceptos esenciales y
aplicaciones)

Caracas, Noviembre de 2011



**Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del
marco lógico**

(Compendio de conceptos esenciales y aplicaciones)

Caracas, Noviembre de 2011

GUÍA DE DISEÑO DE PROYECTOS SOCIALES COMUNITARIOS
BAJO EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO
(Compendio de conceptos esenciales y aplicaciones)
(Edición revisada)

Caracas, Noviembre de 2011.

Edición mimeografiada del autor.

e-mail: macjuliove@gmail.com

ISBN-13: 978-84-692-5878-1

Nº de Registro: 09/94462

Disponible en: www.eumed.net/libros/2009/575

La edición que se puede obtener de la dirección electrónica antes trascrita no se corresponde con la presente, a la cual se le han hecho algunas modificaciones. La persona interesada en la presente edición puede solicitarla a la dirección de correo electrónico antes trascrita.

Mucho cuidado tuvo el autor en la edición de esta obra. No obstante, es posible que existan errores de digitalización o de impresión. En cualquiera de esta hipótesis, rogamos a nuestros lectores participarlo a la dirección electrónica señalada, para corregir el error.

Contenido

Prefacio	vii
Parte Uno	
Aspectos básicos.	
¿Qué es una comunidad?	1
¿Qué es un proyecto?	1
¿Cómo se clasifican los proyectos?	3
¿Qué es un proyecto comunitario?	3
¿Cuáles son los tipos más comunes de proyectos comunitarios?	4
¿Cómo comenzar un proyecto?	5
El ciclo del proyecto	6
¿Qué es la Identificación de un proyecto?	7
¿En qué consiste la Formulación de un proyecto?	7
¿En qué consiste la Ejecución-seguimiento de un proyecto?	8
¿Qué se entiende por Evaluación de un proyecto?	8
El ciclo comunal	8
Parte Dos	
El enfoque del Marco Lógico (EML).	
¿Qué es el marco lógico?	10
¿Cuáles son las fases del marco lógico?	11
¿Se pueden interrelacionar las fases del ciclo del proyecto y las del marco lógico?	12
I. Identificación del proyecto	
A. Diagnóstico participativo	13
a) Fotografía de la comunidad	13
b) Conformación del equipo técnico asesor	16
c) Selección del lugar donde se realizará la asamblea	16
d) Convocatoria	16
e) Reunión convocatoria previa	17
f) Realización de la asamblea	17
B. Enunciación del problema	17
¿Qué es un problema comunitario?	16
¿Cómo se enuncia correctamente un problema?	18
¿Cuáles son las fallas más comunes en la identificación de problemas?	18
¿Cómo se priorizan los problemas y se escoge el problema central?	19
C. Beneficiarios del proyecto	20
¿Quiénes son beneficiarios directos e indirectos del proyecto?	21
D. Análisis de involucrados o de partes interesadas	22

E. Análisis de problemas	24
¿Cómo se identifican las causas del problema central?	24
¿Cómo se seleccionan y justifican las causas relevantes del problema?	24
¿Cómo se agrupan y jerarquizan las causas del problema central?	25
¿Cómo se identifican los efectos del problema central?	27
¿Cómo se seleccionan y justifican los efectos más relevantes?	27
¿Cómo se agrupan y jerarquizan los efectos?	28
¿Cómo se construye el árbol de problemas?	28
F. Análisis de objetivos	29
¿Cómo se determinan los fines (consecuencias positivas) que se generaran cuando se alcance el objetivo central?	29
¿Cómo se identifican los medios para alcanzar el objetivo central?	30
¿Cómo se construye el árbol de objetivos?	30
G. Identificación de Acciones.	31
H. Análisis de Alternativas para la solución del problema	31
1. Discriminar acciones	31
2. Verificar el grado de interdependencia de las acciones y agrupar las que sean complementarias.	32
3. Verificar la factibilidad (física, técnica, presupuestaria, institucional y cultural, entre otras) de las alternativas.	32
II. Formulación del proyecto	
A. Estructura analítica del proyecto (EAP)	32
B. Matriz del Marco Lógico	33
1. Lógica vertical	33
2. Lógica horizontal	34
¿Qué es un indicador?	35
¿Qué funciones cumplen los indicadores?	35
¿Cómo se expresan los indicadores?	35
¿Cuáles requisitos se exigen a un buen indicador?	36
¿Cómo se clasifican los indicadores?	36
¿Cuáles son los tres atributos de un indicador?	36
¿Cómo se seleccionan los indicadores?	37
¿Qué son fuentes o medios de verificación?	37
¿Qué son supuestos?	38
C. Matriz del Marco Lógico Detallada	39
D. Plan de Acción	40
F. Estructura Desagregada del Trabajo	40
G. Matriz de Responsables	41
H. Presupuesto de Gastos	41
III. Ejecución y seguimiento	
A. Ejecución	44

B. Seguimiento o monitoreo	44
¿Qué es un sistema de seguimiento?	44
IV. Evaluación	45
¿Cuál es la diferencia entre seguimiento o monitoreo y evaluación?	46
Apéndices	
I. Ejemplo Ilustrativo para la aplicación de la metodología del Marco Lógico	49
II. Guía General para la Evaluación de Proyectos Sociales Comunitarios	56
III. Glosario	58
Bibliografía	63

Prefacio

Desde su creación a finales de los 60 y principios de los 70, para uso de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID), y posterior modificación a principios de los 80, por la Agencia Alemana GTZ, el Enfoque del Marco Lógico o Metodología del Marco Lógico (MML), se ha venido utilizando cada vez más en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo, con el propósito de superar las mayores deficiencias de estas intervenciones, entre las cuales cabe mencionar el hecho, de que una vez ejecutadas, no satisfacen plenamente las necesidades de aquellos a quienes intentaban beneficiar, por ser, a menudo, poco específicas y claras, y estar ausentes en ellas sistemas de monitoreo y evaluación adecuados, o simplemente por no precisar los factores externos que determinan su éxito o fracaso. La ventaja de la MML, sobre otros métodos, es que permite comunicar, tanto la información esencial sobre la idea a desarrollar y sus características principales, como su identificación, determinación de causas, consecuencias, medios necesarios para su solución y evaluación o análisis de los resultados, de una manera clara y comprensible. Al mismo tiempo, la MML permite la participación de todos los actores involucrados en la solución de la situación que los afecta.

En Venezuela, como en otros países de América Latina, el uso de la MML se ha ido extendiendo progresivamente, gracias al interés puesto de manifiesto por organizaciones públicas y privadas, en lograr la planificación de acciones realizadas ordenadamente, orientadas por objetivos, que permitan mejorar la calidad de las inversiones sociales y que superen los principales defectos de este tipo de acciones de desarrollo: planificación demasiado imprecisa, responsabilidad gerencial ambigua y evaluación excesivamente controversial. La presente Guía, actualización de la versión original escrita en 2009, pretende contribuir a ese interés, presentando, de una manera clara y sencilla, los elementos básicos de la MML, para la conceptualización, diseño y evaluación de iniciativas que tiendan a mejorar la calidad de vida de las comunidades, bien a través de los Consejos Comunales, como instancias de participación ciudadana, o de organizaciones no gubernamentales que desean apoyar el fortalecimiento de estos conglomerados humanos. Igualmente, el material puede resultarles útil a los estudiantes de educación superior, en el cumplimiento del trabajo comunitario exigido por ley.

Es de advertir, que desde la fecha de su creación se ha conformado sobre el Marco Lógico una bibliografía amplia y variada, que crece con el paso del tiempo, por lo que el autor del presente texto limita su intervención intelectual, a actuar como un compilador que actualiza y pone a disposición de los interesados en problemas de las comunidades, o simplemente deseen iniciarse en la gestión de intervenciones dirigidas al desarrollo, una metodología válida para estructurar sus principales elementos, destacando vínculos lógicos entre los insumos y actividades previstos y los resultados esperados. Cabe destacar, sin embargo, dos obras cuya consulta resultó particularmente valiosa: la Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas, una publicación de Naciones Unidas a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), escrita por Edgar Ortegón, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto y, Elementos de Gerencia Local: manual para gerentes municipales, de Flavio T. Carucci.

La Guía se estructura en dos partes. La primera de ellas se inicia con los conceptos de comunidad y proyecto, haciendo énfasis, en primer lugar, en los elementos básicos que caracterizan a este último, como son: recursos (materiales y humanos), actividades, metodología, tiempo, coste, resultados y objetivos (generales y específicos) y, en segundo lugar, lo que en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales se entiende por proyecto comunitario. A continuación, se formulan diez preguntas que debería hacerse quien promueve una idea que, eventualmente, podría convertirse en una intervención para la solución de un problema. Se concluye esta parte con la esquematización sucinta de lo que se denomina Ciclo del Proyecto, en cada una de sus fases: identificación, formulación, ejecución-seguimiento y evaluación.

La segunda parte del trabajo es la más extensa. En ella se abordan las fases del Ciclo del Proyecto antes esquematizadas, integradas con las de la MML e ilustradas con ejemplos para su

mejor comprensión. La identificación abarca, en primer lugar, el diagnóstico participativo, mediante el cual se dan a conocer aspectos relacionados con el contexto en el cual conviven los habitantes de una comunidad, elementos sociales y educacionales, inquietudes, costumbres, capacidades y aspiraciones, entre otros. En segundo lugar, se hace una explicación sobre forma correcta de enunciar la situación actual que afecta a una comunidad, se aportan elementos que permiten la determinación de la población beneficiaria, y se incluyen las pautas para el análisis de los involucrados o interesados en la situación detectada en el diagnóstico participativo. De igual manera, se dan las directrices para la elaboración de los árboles de problemas y objetivos, concluyéndose con la metodología a utilizar para la definición de alternativas y actividades, que contribuirán a resolver el problema detectado.

La formulación es la fase siguiente del ciclo, en la que se planifican y organizan las actividades y los recursos disponibles, sobre la base de la información obtenida en la identificación. En ella se incluye la Estructura Analítica del Proyecto y la Matriz del Marco Lógico, considerando a esta última como el instrumento básico donde se resume, en un sólo cuadro, la información esencial sobre el proyecto, integrada por objetivo general, objetivos específicos, resultados, actividades, indicadores de gestión, fuentes de verificación de los indicadores y supuestos externos que puedan afectar el logro de los objetivos. Se incluye, igualmente, en esta sección del trabajo, el Plan de Acción, compuesto por el Calendario de Actividades, la Estructura Desagregada del Trabajo, la Matriz de Responsables y el Presupuesto. Las fases que siguen, ejecución-seguimiento y evaluación, se refieren al conjunto de acciones necesarias para alcanzar, paulatinamente, los resultados especificados en el documento de formulación, y al grado de satisfacción de las necesidades aún no satisfechas de la comunidad, en términos de porcentaje logrado, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad.

Al concluir el trabajo, se incluyen tres apéndices: I) Ejemplo ilustrativo para la aplicación de la metodología del Marco Lógico; II) Requisitos para la Presentación de un Proyecto y, III) Glosario relacionado con la materia.

Finalmente, el autor significa que este material está sujeto a revisión, enriquecimiento y complementación, razón por la cual, todas las observaciones y sugerencias para mejorarlo serán bienvenidas.

Marco A. Crespo A.

PARTE UNO

ASPECTOS BÁSICOS

¿QUÉ ES UNA COMUNIDAD?

Como sucede con muchos conceptos sociales, el de **comunidad** no ha sido objeto de consenso. El término se utiliza a menudo en el campo de la sociología para referirse al conjunto de personas unidas por lazos de parentesco, políticos, económicos, religiosos y sociales, que comparten un espacio geográfico común. El Diccionario CLAVE¹, la define como: *grupo de personas que viven unidas bajo ciertas reglas o que tienen características, intereses u objetivos comunes*, y La Ley Orgánica de los Consejos Comunales² (LOCC), en el artículo 4, como: *núcleo espacial básico e indivisible constituido por personas y familias que habitan en un ámbito geográfico determinado vinculadas por características e intereses comunes; comparten una historia, necesidades y potencialidades culturales, económicas, sociales, territoriales y de otra índole*. Se podrá observar, en las definiciones transcritas, que lo que convierte a una comunidad en tal, es la creación de una identidad común que la diferencia de otras comunidades o grupos, y que la conduce hacia el logro del bien colectivo de todos sus integrantes.

Las comunidades se asientan en un **espacio territorial** determinado, muchas veces difícil de precisar, salvo que esté delimitado por accidentes geográficos fáciles de distinguir. Para la LOCC –artículo 4-, el ámbito geográfico de una comunidad es el territorio que ocupan sus habitantes, y cuyos límites geográficos se establecen o ratifican en la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, en el momento de crear su Consejo Comunal, tomando en cuenta sus particularidades y base poblacional, estimada entre ciento cincuenta y cuatrocientas familias, en el ámbito urbano, y a partir de veinte familias en el ámbito rural. Cuando se trata de comunidades indígenas, el número de familias será de diez. Esta información resulta útil a los efectos de determinar la población beneficiaria de un proyecto comunitario, como veremos en su oportunidad.

¿QUÉ ES UN PROYECTO?

La definición de **proyecto** varía según el propósito que se persiga con su ejecución. No obstante, toda definición al respecto debe incluir ciertos elementos básicos que la caracterizan, como son: recursos (materiales y humanos), actividades, metodología, tiempo, coste, resultados y objetivos (general y específico), lo que ha llevado a la FUNDACIÓN LUIS VIVES³, a definir proyecto como: *conjunto de recursos materiales y humanos que se combinan para la realización de una serie de actividades, en un tiempo y con un costo determinado, con la finalidad de conseguir unos resultados que cambien una realidad concreta*.

En esta definición, según la citada fundación, se incluyen los elementos que deben estar presentes en la formulación de cualquier proyecto:

- 1. Recursos materiales y humanos:** medios de que se dispone para realizar las actividades previstas. Pueden ser materiales (construcciones, equipos, suministros...) o humanos (personal dedicado a tiempo parcial o completo a la ejecución del proyecto ya sea de forma voluntaria o remunerada, propio o externo...).
- 2. Actividades:** tareas que se realizan de forma secuencial o simultánea, utilizando para ello determinados recursos, con el fin de alcanzar unos resultados concretos.

¹ CLAVE. *Diccionario del Español Actual*. 3ª ed. Ediciones SM. Madrid, España. 1999.

² ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. *Ley Orgánica de los Consejos Comunales*. 2009. Gaceta Oficial N° 39.335, del 28 de diciembre de 2009.

³ FUNDACIÓN LUIS VIVES. *Manual de Ayuda para la Formulación de Proyectos Sociales*. Disponible en: www.fundacionluisvives.org/detalle/2686html.es

3. **Metodología:** descripción de la ejecución técnica del proyecto. Es la explicación pormenorizada de cómo se va a hacer el proyecto.
4. **Tiempo:** plazo previsto para la realización de las actividades. Se representa gráficamente a través de un cronograma en el que se combinan las actividades y su plazo de ejecución, especificando el momento de su inicio y el de su finalización.
5. **Coste:** recursos económicos necesarios para hacer frente a los gastos en los que se incurre durante el proyecto y que se reflejan en un presupuesto. Estos recursos se pueden emplear para el pago de salario o para la compra de bienes y servicios.
6. **Resultados:** es lo que se quiere alcanzar con el proyecto una vez se hayan realizado las actividades programadas. Son los productos que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades.
7. **Objetivo específico:** efecto que el proyecto pretende conseguir en un plazo razonable. Hace referencia al logro de una nueva situación en la que el problema central del colectivo beneficiario ha sido solucionado parcial o totalmente.
8. **Deseo de cambio:** voluntad de los promotores del proyecto de lograr la modificación de una realidad, la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad.

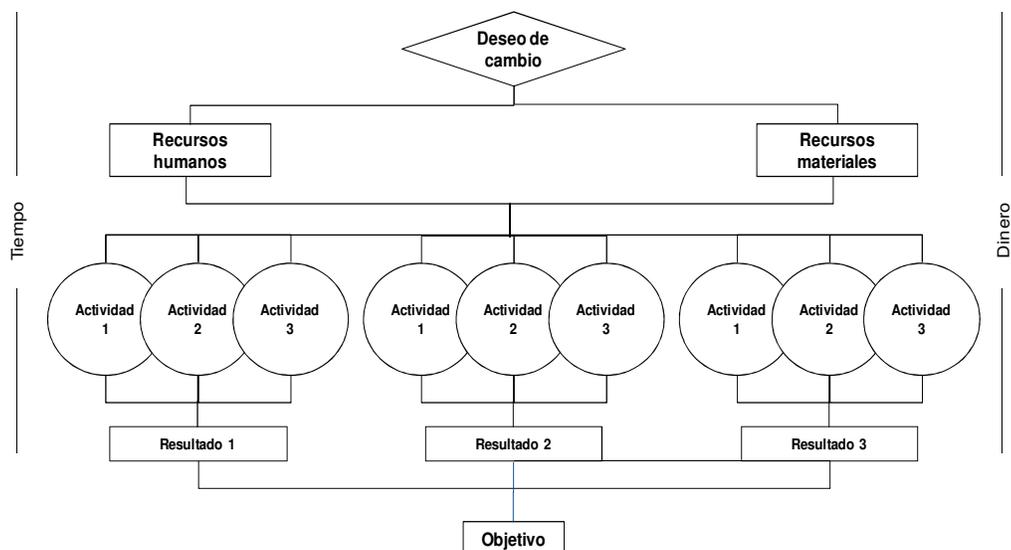
Otra definición de proyecto, es la que trae el Manual de Formulación de Proyectos Sociales del programa de capacitación y desarrollo del taller acreditado por la Universidad Católica Andrés Bello, según cita de CLARET VÉLIZ⁴: *conjunto organizado de acciones realizadas ordenadamente, durante un período determinado, que responde a una demanda o problema, con el propósito de ofrecer una solución que, generalmente, es la prestación de un servicio.* En esta definición como en la de la FUNDACIÓN LUIS VIVEZ, se puede observar un elemento en común, la combinación de esfuerzos orientados a la solución de problemas sociales, indistintamente se trate de obras de infraestructura, servicios sociales, educativos o cualquier otra naturaleza.

Los proyectos pueden ser simples o complejos, según el grado de dificultad que se presente para su identificación y ejecución. Los **proyectos simples** se aplican a intervenciones únicas, como por ejemplo la construcción de una edificación escolar o de un centro deportivo. Los **proyectos complejos**, en cambio, son los que se pueden descomponer en otros más simples, con sus respectivos componentes, formando programas. Se ha de evitar, no obstante, confundir proyecto con otras categorías de planificación como son plan, programa, actividad y tarea. Siguiendo a Ander-Egg⁵, **Plan** es el término de carácter más global de la planificación y hace referencia a decisiones generales que expresan lineamientos políticos fundamentales, objetivos, metas, prioridades, asignación global de recursos y estrategias de acción. Un plan está constituido por un conjunto de programas, dentro de un parámetro técnico y político. **Programa** se concibe como conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos, expresados en varios proyectos relacionados o coordinados entre sí, y que son de similar naturaleza. **Actividad** es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para lograr las metas y objetivos específicos de un proyecto. **Tarea** es la acción que operacionaliza una actividad con un grado máximo de concertación y especificidad. De esta manera, un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto.

⁴ ARNOLDO CLARET VÉLIZ. *Proyectos Comunitarios e Investigación Cualitativa*. 5ª Ed. Editorial Texto C.A. Caracas, 2009. Pág. 22.

⁵ Ezequiel Ander-Egg, María José Aguilar Idañez, "Como Elaborar un Proyecto" 14ª ed. Editorial LUMEN, Buenos Aires. s.f. Pág.17.

Figura 1: Representación gráfica de los elementos de un proyecto



FUENTE: FUNDACIÓN LUIS VIVES. *Manual de Ayuda para la Formulación de Proyectos Sociales*.
 Disponible en: www.fundacionluisvives.org/detalle/2686html.es

¿CÓMO SE CLASIFICAN LOS PROYECTOS?

Los proyectos pueden clasificarse de formas distintas, según el criterio que se use como base de la clasificación. En esta Guía se utiliza el criterio de los sectores productivos, según el cual se tiene cuatro tipos de proyectos:

1. **Proyectos agropecuarios:** abarcan todo el campo de la producción vegetal y animal.
2. **Proyectos industriales:** son los que están relacionados con la actividad manufacturera y con la parte extractiva y el procesamiento de productos de la pesca, agricultura y actividad agropecuaria.
3. **Proyectos de infraestructura social:** relacionados con la satisfacción de las necesidades básicas de la población, como educación, salud, abastecimiento de agua potable, alcantarillado.
4. **Proyectos de infraestructura económica:** incluye los proyectos de unidades productivas que proporcionan a la actividad económica ciertos insumos, bienes o servicios, de utilidad general, como energía eléctrica, transporte y comunicaciones.

¿QUÉ ES UN PROYECTO COMUNITARIO?

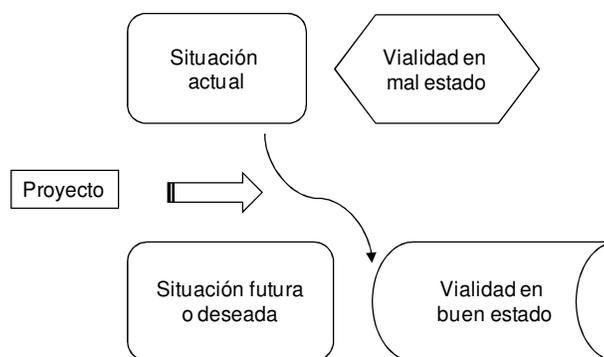
Existe una categoría especial de proyectos de infraestructura social, denominados **proyectos comunitarios o de inversión social**, que la Ley Orgánica de los Consejos Comunales – LOCC -define, en el citado artículo 4, como: *“conjunto de actividades concretas orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades”*. La definición indica que los deseos y necesidades de una comunidad pueden ser satisfechos de manera inteligente, a través de acciones que reflejen sus preferencias y aspiraciones prioritarias y no de individuos concretos, fracciones o grupos de poder dentro de ella, incluso, de agencias externas. Estas acciones se estructuran bajo la forma de proyectos, que producen cambios en la situación económica, social y cultural presente o actual de la comunidad,

transformándola en una situación futura que contribuya a mejorar las oportunidades y calidad de vida de sus habitantes.

Los proyectos comunitarios, prescribe la ley en el artículo antes citado, deben contar con una programación de acciones determinadas en el tiempo, los recursos, los responsables y los resultados esperados; ser aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas – Artículo 23, numeral 7 de la LOCC -, e integrarse en el **Plan Comunitario de Desarrollo Integral**, documento técnico que incluye, además de los proyectos, la identificación de las potencialidades y limitaciones y las prioridades que orientarán al logro del desarrollo integral de la comunidad. La elaboración, ejecución y evaluación de este plan, así como su articulación con los planes de desarrollo municipal y estatal, de conformidad con las líneas generales del Proyecto Nacional Simón Bolívar, corresponde al llamado Colectivo de Coordinación Comunitaria, según lo dispone la ley citada, en el numeral 2 de su Artículo 25.

Cabe destacar, que con frecuencia se confunde **proyecto social o comunitario** con **proyecto de investigación social**; sin embargo, se trata de conceptos diferentes, según observa CLARET VÈLIZ⁶. El primero tiene que ver con intervención, con actuación que pretende generar soluciones o respuestas a un problema social que se aborda, mientras que el segundo, tiene como objetivo encontrar alternativas a una laguna del conocimiento y responder a una inquietud científica o problema de investigación. No obstante, en ambos casos se observa un elemento en común, como lo es el interés por la solución de los problemas que afectan a las comunidades.

Figura 2: El proyecto como instrumento de cambio



FUENTE: elaboración propia.

¿CUÁLES SON LOS TIPOS MÁS COMUNES DE PROYECTOS COMUNITARIOS?

1. Los dirigidos a crear espacios de encuentro, reforzar la identidad comunal y atender problemas y fortalezas propias de la dinámica comunitaria. Por ejemplo: instalación de una casa de la cultura, radios comunitarias, prensa comunitaria, dotación de insumos para los grupos culturales y educativos (bibliotecas, cines, teatro de calle entre otros).
2. Los encaminados a atender situaciones y reducir carencias de servicios comunitarios de atención social, tales como: niños abandonados, adolescentes en situación de riesgo, niños y jóvenes excluidos del sistema escolar, casas comunales y programas dirigidos a atender a la tercera edad, entre otros.
3. Los que sirven de apoyo, generando condiciones que faciliten e induzcan a la realización de actividades productivas, propiciando efectos económicos y sociales en distintos grupos poblacionales, como serían desarrollos viales, electrificación,

⁶ CLARET VÈLIZ. Pág. 22.

agua potable, mercado de mayoristas, sistemas de riego. Estos proyectos se denominan de **infraestructura**.

4. Los dirigidos al aprovechamiento de las potencialidades productivas locales basados en los recursos naturales, vocaciones y cultura de la comunidad. Ejemplo: Chuao con su proyecto cacao y Calabozo con su proyecto agroindustrial. Estos proyectos se les denomina **endógenos**.
5. Los dirigidos a materializar dos o más iniciativas presentadas por la comunidad. Ejemplo: Proyecto de vertedero de residuos sólidos (social) y proyecto de reciclaje de residuos sólidos a través de cooperativas (productivo). Estos proyectos se les denomina **integrales**.

¿CÒMO COMENZAR UN PROYECTO?

Una forma de dar buen comienzo a un proyecto es dar respuesta a las 10 preguntas indicadas en el cuadro que sigue, lo que permite, por una parte, organizar datos e información mínima necesaria para tomar decisiones que permitan introducir organización, racionalidad, y coherencia a la acción y, por la otra, servir de base para la estructuración del proyecto en sus diferentes fases.

Cuadro 1: Preguntas previas a la elaboración de un proyecto y relación con sus componentes.

PREGUNTAS	COMPONENTES
1. ¿Qué se quiere hacer?	Naturaleza del Programa o Proyecto
2. ¿Por qué se quiere hacer?	Origen y fundamentación
3. ¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos y propósitos
4. ¿Cuánto se quiere hacer?	Metas
5. ¿Dónde se quiere hacer?	Localización física (ubicación en el espacio) Cobertura espacial.
6. ¿Cómo se va a hacer?	Actividades y tareas Métodos y técnicas
7. ¿Cuándo se va a hacer?	Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo)
8. ¿A quién va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios
9. ¿Quiénes lo van a hacer?	Recursos humanos
10. ¿Con qué recursos se va a hacer?	Recursos materiales Recursos financieros

FUENTE: REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Consejo Nacional de Derechos del Niño y del Adolescente (CDNA). *Guía para la Formulación de Programas y Proyectos de Protección Integral a ser Financiados por los Fondos de Protección*. Disponible: CNDNA.gov.ve/PlanAccion/4.1

1. La respuesta a la pregunta **¿Qué se quiere a hacer?** es fundamental para identificar claramente el problema a solucionar mediante el proyecto que se quiere elaborar.

2. La respuesta a la pregunta **¿Por qué se quiere a hacer?** es importante para la justificación del proyecto, tomando en cuenta que la forma correcta de la justificación debe cumplir con dos requisitos: a) Explicar la prioridad y urgencia del problema para el cual se busca solución y, b) Hacer ver por qué el proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada y viable para resolver el problema. El conocimiento del problema permitirá, por una parte, señalar su importancia en la justificación, sus incidencias y el peligro que representa, es decir, los efectos que

ocasiona y, por la otra, señalar la razón del problema, el origen de su existencia, es decir, las causas que lo generan.

3. La respuesta a la pregunta **¿Para qué se quiere hacer?** es la base para la formulación de los objetivos tanto generales como específicos. Es una forma de tener una visión general del tema hacia donde apunta el proyecto. El objetivo general o principal es el propósito central del proyecto. Los objetivos específicos son los pasos que hay que dar para alcanzar el objetivo general.

4. La respuesta a la pregunta **¿Cuánto se quiere hacer?** proporciona los datos para establecer las metas del proyecto. Las metas son los logros específicos, indican la cuantificación de los objetivos dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio delimitado. Constituyen una referencia para determinar el nivel de composición de los insumos, las actividades que se necesitan emprender y la forma en que se realizan esas actividades.

5. La respuesta a la pregunta **¿Dónde se quiere hacer?** orienta a los responsables del proyecto sobre el lugar en el cual se realizará el proyecto, su ubicación geográfica dentro de la ciudad o de una comunidad específica.

6. La respuesta a la pregunta **¿Cómo se va a hacer?** constituye la base de la definición de actividades y tareas que se van a ejecutar de manera secuencial e integrada. Igualmente, la respuesta coadyuva en la especificación de la metodología y técnicas que se utilizarán para realizar las diferentes actividades.

7. La respuesta a la pregunta **¿Cuándo se va a hacer?** permite hacer las estimaciones del tiempo necesario para ejecutar el proyecto; para ello se utilizan varios tipos de diagramas, el más conocido de ellos es el diagrama de avance o diagrama de Gantt, que consiste en una matriz de doble entrada, en la que se anotan, en las filas de la primera columna, las distintas actividades que componen el proyecto, y en las columnas siguientes, el tiempo expresado, en meses y semanas (incluso en días), durante el cual se desarrollan las actividades. Una barra horizontal frente a cada actividad indica el lapso que durará la ejecución de la actividad.

8. La respuesta a la pregunta **¿A quién va dirigido?** se utiliza para determinar y caracterizar la población que el proyecto beneficiará, tanto directa como indirecta.

9. La respuesta a la pregunta **¿Quiénes lo van a hacer?** sirve para calcular el número de personas y su cualificación, requeridas para ejecutar las actividades y tareas previstas, así como las funciones que van a realizar. Ello permitirá, igualmente, indicar las responsabilidades y distribución del trabajo en el tiempo.

10. La respuesta a la pregunta **¿Con qué recursos se va a hacer?** es fundamental para calcular las estimaciones de los recursos materiales (herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física), técnicos (tecnologías) y financieros (fondos que se pueden obtener, indicando sus fuentes), necesarios para llevar a cabo el proyecto. Igualmente, sirve para establecer el calendario financiero, en donde se indican los recursos requeridos para cumplir con cada actividad en el lapso señalado en el calendario de ejecución del proyecto.

EL CICLO DEL PROYECTO

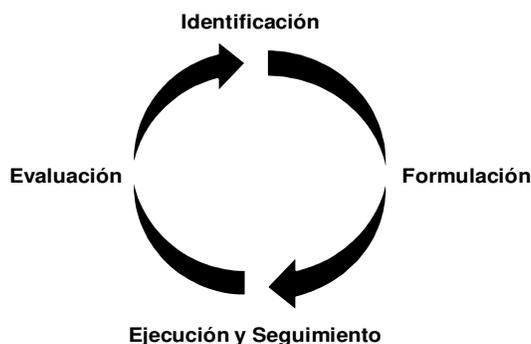
Los proyectos, cualquiera sea su naturaleza y complejidad, se desarrollan a través de un proceso bastante bien determinado, generalmente llamado **ciclo del proyecto o ciclo de vida del proyecto**, compuesto por fases sobre las cuales no existe consenso, si se toma en cuenta que la estructuración del ciclo varía de acuerdo con factores tales como naturaleza y tipo del proyecto, requisitos exigidos por las entidades financieras nacionales e internacionales para cubrir los costos de cada una de las fases del proyecto, y metodología que se aplique para llevar adelante su ejecución. En todo caso, lo importante es tener presente que el ciclo del proyecto es una secuencia

bien establecida, que permite garantizar la consulta de las partes interesadas y la toma de decisiones clave para el éxito de la intervención.

Algunos autores consideran tres fases en el ciclo del proyecto: diseño, implementación y evaluación, lo que, en términos temporales se refieren al Antes (previo al desarrollo del proyecto); Durante (período correspondiente a la implementación y ejecución del proyecto) y Después (tiempo posterior a las acciones directamente relacionadas con el proyecto).

Otros autores, entre los que se incluye el autor de la Guía, están de acuerdo en que son cuatro las fases del ciclo del proyecto: identificación, formulación, ejecución-seguimiento y evaluación, tal como se explica a continuación.

Figura 3: Ciclo del proyecto



FUENTE: elaboración propia.

¿QUÈ ES LA IDENTIFICACIÓN DE UN PROYECTO?

La **identificación** es la fase de elaboración de la idea inicial del proyecto. Consiste en conocer la naturaleza, carácter, categoría, tipo y finalidad, expresada a través de una descripción amplia, clarificando la idea central, para que los participantes estén en capacidad de identificar en su totalidad qué se pretende realizar con el proyecto.

La identificación del proyecto comprende, los siguientes elementos:

1. Diagnóstico participativo.
2. Planteamiento del problema.
3. Causas del problema.
4. Efectos del problema.
5. Población beneficiaria.
6. Objetivo (general y específicos).

La información que se deriva de la fase de identificación sirve de base para la justificación del proyecto.

¿EN QUÈ CONSISTE LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO?

La **formulación** es la fase de diseño del proyecto en la que se planifican y organizan las actividades y los recursos disponibles, sobre la base de la información obtenida en la identificación. La formulación contiene los siguientes elementos que forman parte del **Plan de Acción**, en el cual se describen, de manera detallada y cronológica, las actividades del desarrollo del proyecto:

1. Calendario de actividades.
2. Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).

3. Matriz de Responsables.
4. Presupuesto.

Es de observar, que cuando se formula un proyecto, hay que tomar en cuenta los requisitos que exigen las entidades financieras, en el momento de someter a consideración la solicitud hecha por los promotores del proyecto. De esta manera, se facilita su análisis y evaluación, evitando ajustes innecesarios en el documento final.

¿EN QUÈ CONSISTE LA EJECUCIÒN-SEGUIMIENTO DE UN PROYECTO?

La **ejecución-seguimiento** de un proyecto es la fase donde se trata de llevar a la práctica lo previsto en las fases anteriores. Consiste en la intervención transformadora de la realidad o situación que inicialmente se consideró insatisfactoria o problemática. Por tanto, requiere de capacidad para programar, gestionar y coordinar las actividades y llevar a cabo las decisiones de manera acertada, gestionando los recursos (tanto humanos como materiales), el tiempo y el dinero, con criterios de eficiencia y eficacia, para garantizar la consecución de los resultados previstos.

¿QUÈ SE ENTIENDE POR EVALUACIÒN DE UN PROYECTO?

La **evaluación** es la etapa durante la cual se hace una apreciación sobre el proyecto una vez terminado, seguida de una comparación entre la situación inicial y la final, que permita sacar conclusiones sobre su éxito o fracaso. La evaluación incluye:

1. Una revisión de los objetivos, para verificar si se definieron en función de las necesidades insatisfechas de la comunidad.
2. La verificación del porcentaje logrado de cada objetivo.
3. La determinación de la eficacia, impacto y viabilidad del proyecto.

EL CICLO COMUNAL

La LOCC establece, en el artículo 44, lo que denomina **Ciclo Comunal**, el cual, por su semejanza con las fases del ciclo del proyecto, merece un comentario especial. El ciclo comunal es un proceso para hacer efectiva la participación popular y la planificación participativa que responda a las necesidades comunitarias y contribuya al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. El ciclo comunal comprende, según se establece en el artículo 45 de la citada Ley, cinco fases:

1. **Diagnóstico:** es la fase que caracteriza integralmente a las comunidades, identifica las necesidades, las aspiraciones, los recursos, las potencialidades y las relaciones sociales propias de la localidad.
2. **Plan:** es la fase que determina las acciones, programas y proyectos que, atendiendo al diagnóstico, tienen como finalidad, el desarrollo del bienestar integral de la comunidad.
3. **Presupuesto:** es la fase que comprende la determinación de los fondos, costos y recursos financieros y no financieros con los que cuenta y requiere la comunidad, destinados a la ejecución de las políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan Comunitario de Desarrollo Integral.
4. **Ejecución:** esta fase garantiza el cumplimiento de las políticas, programas y proyectos en espacio y tiempo establecidos en el Plan Comunitario de Desarrollo Integral, garantizando la participación activa, consciente y solidaria de la comunidad.

5. **Contraloría social:** esta fase es la acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo comunal para la concreción del Plan Comunitario de Desarrollo Integral y, en general, sobre las acciones realizadas por el Consejo Comunal, ejercidas articuladamente por los habitantes de la comunidad, la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, las organizaciones comunitarias y la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal.

Corresponde a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas garantizar el funcionamiento del Ciclo Comunal – Artículo 23, numeral 6 de la LOCC-, mientras que la coordinación para la elaboración del Plan Comunitario de Desarrollo Integral, corresponde al Colectivo de Coordinación Comunitaria (Artículo 25, numeral 7).

PARTE DOS

EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO (EML).

¿QUÉ ES EL MARCO LÓGICO?

El **Marco Lógico** es un instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

El Enfoque del Marco Lógico (EML) fue creado en 1969, por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por León Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), con el fin de mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los tres problemas, que en opinión de sus creadores, eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo: planificación demasiado imprecisa por no definirse un objetivo general y uno específico directamente relacionados, responsabilidad gerencial ambigua y evaluación excesivamente controversial. A finales de 1997 y principios de 1980, el EML fue rediseñado por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), bajo el nombre de Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP), para su aplicación en el planteo de todas las fases de preparación e implementación de proyectos. El rediseño incorporó nuevos elementos a la concepción original como el análisis de participantes, análisis de problemas, análisis de objetivos y análisis de alternativas. El trabajo en equipos multidisciplinarios mediante talleres en los que tomaban parte la GTZ, las organizaciones contrapartes y los grupos beneficiarios también fueron incorporados en lo que constituyó una metodología participativa de diseño de proyectos.

El Marco Lógico permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad de un proyecto de desarrollo: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. Su creciente popularidad se debe al importante hecho de constituir la principal técnica no cuantitativa de análisis científico en el campo de la política del desarrollo. En la actualidad el EML es utilizado por la mayoría de las agencias de cooperación y desarrollo a nivel mundial, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM). Igualmente, el Marco Lógico constituye una herramienta útil y de fácil aplicación, para la formulación del proyecto desde la identificación del problema hasta la elaboración de la Matriz del Marco Lógico, por cuanto no requiere de un conocimiento científico complicado para ser aplicado en comunidades, donde la participación de sus habitantes es fundamental, tanto en la concepción del proyecto como en su ejecución, seguimiento y evaluación.

En resumen, el Marco Lógico ayuda a:

1. Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
2. Identificar las necesidades de información.
3. Definir los elementos clave de un proyecto.
4. Analizar el entorno del proyecto desde sus inicios.
5. Facilitar la comunicación entre las partes involucradas.
6. Identificar cómo medir el éxito o fracaso del proyecto.

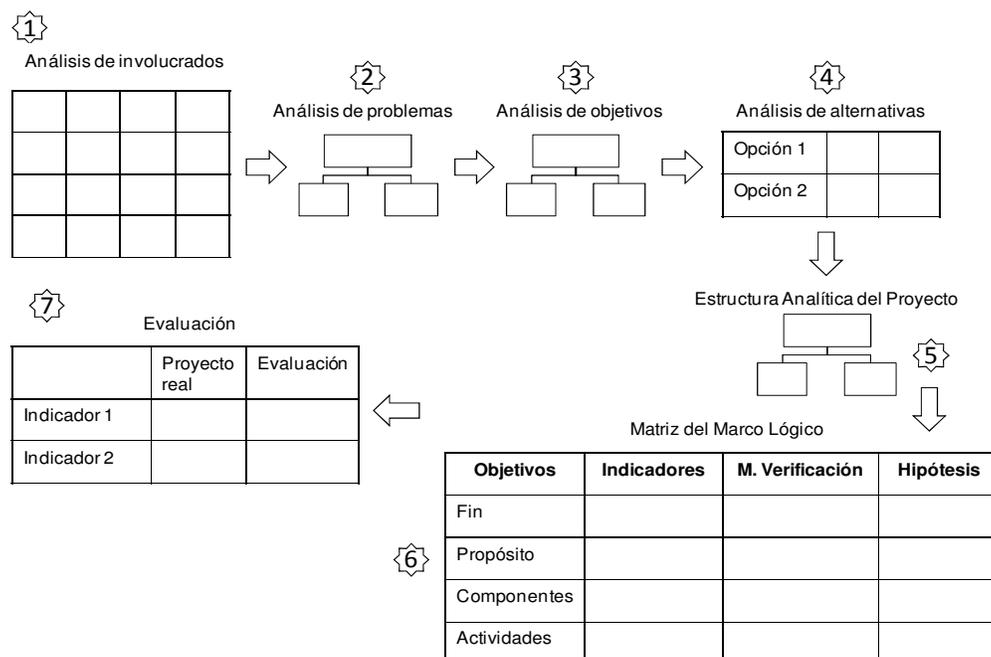
Una idea básica en el EML es no comenzar discutiendo sobre lo que se quiere hacer (las actividades), sino sobre el problema a resolver y lo que se quiere lograr (los objetivos).

¿CUÁLES SON LAS FASES DEL MARCO LÓGICO?

El proceso del Marco Lógico comprende siete fases, que conforman su estructura metodológica, como se observa en la figura.

1. Análisis de involucrados o de partes interesadas en el proyecto.
2. Análisis de problemas (imagen de la realidad o de la situación actual).
3. Análisis de objetivos (imagen del futuro o de la situación deseada).
4. Análisis de alternativas (comparación de diferentes opciones combinadas para el logro del objetivo del proyecto).
5. Estructura Analítica del Proyecto (EAP).
6. Diseño de la Matriz del Marco Lógico (MML).
7. Evaluación.

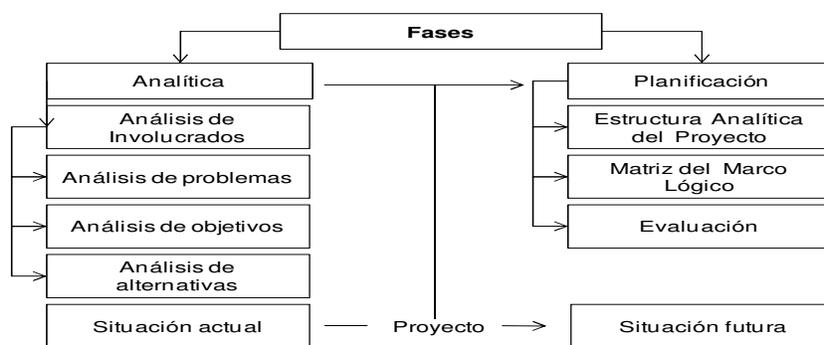
Figura 4: Estructura Metodológica del Marco Lógico



FUENTE: Área de Proyectos y Programaciones, ILPES

Las primeras cuatro fases del marco metodológico, integran lo que se denomina **fase de análisis del proyecto**, en la cual se logra una visión de la **Situación Actual** o realidad existente en la comunidad objeto de la intervención. Las fases restantes -5 a 7-, conforman lo que se llama **fase de planificación**, en donde la idea original del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la solución del problema planteado y así lograr la **Situación Futura** o deseada. En esta fase se elabora la Matriz del Marco Lógico, se analiza la lógica del proyecto, tanto vertical como horizontal, y se definen las actividades y recursos necesarios para alcanzar los componentes o resultados.

Figura 5: Fases del Marco Lógico

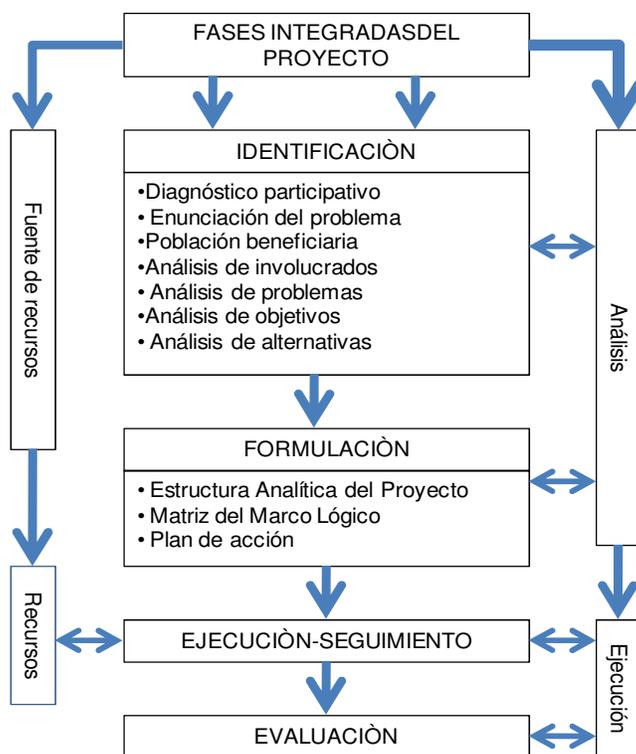


FUENTE: elaboración propia.

¿SE PUEDEN INTERRELACIONAR LAS FASES DEL CICLO DEL PROYECTO Y LAS DEL MARCO LÓGICO?

Las fases del Ciclo del Proyecto, tal como se ha visto en la primera parte de la Guía, se pueden interrelacionar perfectamente con las del Marco Lógico, con el fin de obtener un índice de fases integradas básico para el diseño de proyectos comunitarios, lo suficientemente flexible como para adaptarlo al formulario específico de la entidad u órgano cuyo apoyo financiero se solicita.

Figura 6: Fases integradas del proyecto



FUENTE: elaboración propia.

El índice se estructura con base en las cuatro grandes fases del ciclo del proyecto ya citadas: identificación, formulación, ejecución-seguimiento y evaluación, pero desagregadas las dos primeras, en subfases importadas del Enfoque del Marco Lógico, como se describe a continuación.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

A. Diagnóstico participativo.

Un problema puede surgir como consecuencia de diferentes situaciones sentidas por un grupo de personas con algún grado de necesidad social, cultural, intelectual o de otro tipo, como por ejemplo, una comunidad o una población estudiantil. Por ello es importante, en el planteamiento de un problema, conocer de antemano, entre otros elementos, el contexto en que el grupo afectado convive, su situación social y educacional, sus inquietudes, costumbres, capacidades y aspiraciones. Una de las formas más utilizadas para obtener esta información, en el caso de una comunidad, es a través de un **diagnóstico participativo** donde intervengan, sino la totalidad, al menos la mayoría de sus habitantes mayores de 15 años, en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

Para asegurar el éxito del diagnóstico, se deja su desarrollo en manos del Consejo Comunal de la comunidad objeto del proyecto, quien designa un moderador con experiencia en “**tormenta de ideas**” o “**lluvia de ideas**”⁷, la cual consiste en un método no estructurado de trabajo grupal, donde los participantes van generando ideas en respuesta a una pregunta previamente formulada, como por ejemplo: ¿Cuáles son los problemas que afectan a la comunidad?; ¿Cuáles son las causas de cada problema?; ¿Cuáles son los efectos de cada problema?; ¿Cuántas personas se sienten afectadas por cada problema?; ¿Desde cuando se presentan los problemas?; ¿Con qué frecuencia?; ¿Dónde ocurren?

El diagnóstico participativo comprende varios pasos que se explican a continuación:

a) Fotografía de la comunidad⁸.

Por **fotografía de la comunidad** se entiende el más amplio conocimiento de la comunidad, mediante la consulta de fuente documental como el Censo Demográfico y Socioeconómico levantado por el equipo promotor formado para la constitución del Consejo Comunal, e información que se obtenga directamente de los beneficiarios del proyecto, mediante entrevistas individuales o en grupos, según el tipo de información que se requiera.

De acuerdo con la fuente de la información ésta puede ser primaria o secundaria. La **fuente primaria** incluye diferentes técnicas, como la observación directa, las entrevistas y los cuestionarios. La **fuente secundaria**, más económica y limitada en los datos que ofrece, se apoya en datos publicados o no publicados por agencias del gobierno y/o organismos internacionales, ONGs e incluso el sector privado. En todo caso, hay que tener cuidado con la confiabilidad, calidad, grado de desagregación y actualización de la información disponible.

Debido a su importancia en la obtención de datos, la **entrevista** como fuente de información primaria, merece un comentario especial. Se utiliza mayormente cuando se desea obtener información directa de los beneficiarios de un proyecto. En general, la entrevista⁹ consiste en conversaciones a través de las cuales una persona A extrae información de una persona B, basada en el conocimiento que A, el entrevistador, tiene de B, el entrevistado (lo que se denomina biografía), como sería el caso de un dirigente comunal, de un empresario o de alguien que el entrevistador está seguro puede aportar valiosa información debido a su posición o currículo.

⁷ Lluvia de ideas es un proceso para generar ideas que propicia alternativas, pero evita las críticas.

⁸ Para una información más amplia sobre los pasos del proceso de diagnóstico participativo, ver: HAIMAN EL TROUDI, MARTA HARNECKER Y LUIS BONILLA-MOLINA, *Herramientas para la participación*, edición financiada por varios organismos gubernamentales, Caracas, 2005. De ella el autor de esta guía ha extraído los aspectos más resaltantes, así como del Método de Hanlón simplificado por Marta Harnecker. Disponible: www.aporrea.org

⁹ El lector que desee profundizar sus conocimientos sobre este tema podrá consultar: MARTINIC, Sergio. *Evaluación de proyectos. Conceptos y herramientas para el aprendizaje*. COMEXANI-CEJUV. México. 2003. Págs. 101 a 105.

Según el fin que se persigue con la entrevista, puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado, con lo que la información que se obtiene resulta fácil de procesar, no necesita de un entrevistador muy diestro y hay uniformidad en el tipo de información que se obtiene.

De acuerdo con el grado de estructuración, las entrevistas se clasifican en abiertas, semiestructuradas y cerradas. Son **entrevistas abiertas**, las que tienen por objetivo conocer la opinión que tiene un sujeto sobre el problema planteado. El entrevistado se expresa libremente, jugando un rol activo en el desarrollo de la conversación. No obstante, el entrevistador no debe permitir que la conversación se aparte del tema relacionado con el estudio, pues, de lo contrario, se corre el riesgo de que el objeto de la misma se diluya y dirija a campos no relacionados con el tema tratado. Por otra parte, el entrevistador debe lograr confianza y un buen *rapport* con el entrevistado, mediante una actitud de escucha y facilitando y motivando constantemente la expresión del otro.

En cuanto a la pauta, ésta debe contener, en primer lugar, los datos de identificación del entrevistado (nombre, dirección, edad, escolaridad, etc.) y el lugar y fecha de la entrevista. En segundo lugar, se debe identificar un conjunto de preguntas o de temas relevantes para el objeto del estudio. Estas preguntas son sólo una guía y pueden reformularse o dar origen a otras nuevas en el transcurso de la conversación.

La **entrevista estructurada o cerrada** consiste en la aplicación de un cuestionario diseñado en un orden determinado, que contiene preguntas con un número limitado de respuestas eventuales por parte del entrevistado, como "Sí", "No" o respuestas muy breves. Las preguntas deben responder a variables que se pretenden medir u observar, previamente definidas.

Existen varios tipos de preguntas y formatos para presentar las respuestas eventuales. Las más utilizadas son:

Elecciones dicotómicas: se solicita optar entre dos alternativas.

¿Trabajó usted la última semana?

Si
No

Inventario: se solicita optar por una de las alternativas presentadas.

¿Cuánto tiempo estudias a la semana?

- No estudio.
- Menos de una hora.
- 1 o 2 horas.
- 3 horas.
- 4 horas.
- 5 o más horas.

Elecciones múltiples: se solicita marcar varias alternativas frente a una pregunta ya que no existe una sola respuesta correcta.

Un buen dirigente debe:

- Saber escuchar.
- Saber interrumpir.
- Delegar responsabilidades.
- Hablar adecuadamente.
- Imponer su autoridad.

- Crear cohesión de grupo.

Escalas tipo *Likert*: se solicita una opinión o juicio valorativo ante una conducta observada.

Los jóvenes que se agrupan en la esquina son drogadictos.

- Enteramente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indeciso.
- No estoy de acuerdo.
- Imponer su autoridad.
- En absoluto desacuerdo.

En el caso del diagnóstico comunitario se recomienda aplicar preguntas abiertas, por cuanto éstas no limitan el modo de responder del entrevistado, ni definen las variantes de respuestas esperadas.

Para la construcción del cuestionario se debe tener presente algunas reglas básicas, como las siguientes:

1. Las preguntas deben ser claras.
2. No se plantearán dos preguntas en una.
3. Las preguntas se formularán de manera positiva.
4. La construcción de la respuesta no debe inducir a expresiones ambiguas.
5. Las preguntas no serán tendenciosas, es decir, estar confeccionadas de manera tal que lleven al individuo a responder de una manera determinada, o que lo predispongan en contradicción con su sentir ante la pregunta a responder.
6. Las preguntas no deben exigir mucho esfuerzo de la memoria.
7. Las preguntas guardarán un orden con la información que se requiere.
8. Debe incluirse una pregunta final que recoja la impresión del interrogado respecto del cuestionario.

La “fotografía de la comunidad” que se obtenga de la información recogida a través del método que se aplique, contendrá, como mínimo:

1. Límites territoriales o ámbito geográfico de la comunidad, esto es, es el territorio que ocupan sus habitantes.
2. Número de habitantes y características de la población (sexo, edad, religión, tamaño de las familias), lo que constituye la base poblacional de la comunidad.
3. Número de viviendas y su clasificación (unifamiliares, multifamiliares, ranchos, otras).
4. Infraestructura comunitaria, en cuanto se refiere a los servicios existentes en la comunidad como agua, luz, teléfonos, áreas de recreación activa y pasiva, vías de

comunicación, escuelas, centros de salud, así como la cantidad y calidad de dichos servicios.

5. Formas de subsistencia de la comunidad, ofertas de empleo locales actuales y potenciales, número de desempleados.
6. Situación de la inseguridad, violencia doméstica y situaciones similares.
7. Organizaciones comunitarias públicas y privadas que funcionan en la comunidad (asociaciones religiosas, políticas, económicas y sociales).
8. Tradiciones culturales (fiestas religiosas, por ejemplo).
9. Proyectos en marcha (comunales y auspiciados por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales).
10. Vocación económica y productiva de la comunidad (artesanal, agrícola, pecuaria, pesca).
11. Recursos naturales con que cuenta la comunidad.
12. Presencia de misiones y otros programas sociales del gobierno nacional, estatal o municipal.

b) Conformación de un equipo técnico asesor.

Una vez que se tenga la “fotografía de la comunidad”, el Consejo Comunal conformará un **equipo técnico asesor** del diagnóstico participativo, para que actúe como facilitador, al organizar el debate y sistematizar la información que se produzca en la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, durante su desarrollo. Este equipo estará integrado por personas ajenas a la comunidad, siempre que tengan experiencia en este tipo de reuniones. De lo contrario, podrían desvirtuarse los objetivos de la asamblea, o lo más grave, alterarse la disciplina y llegar a la confusión y el desorden.

c) Selección del lugar donde se realizará la asamblea.

El **lugar** para la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas estará ubicado, preferiblemente, en el propio seno de la comunidad. Reunirá las condiciones idóneas para el evento, como tamaño, iluminación, facilidad de acceso y espacio suficiente para que se ubiquen los miembros del Consejo Comunal, el equipo técnico y los asistentes al acto. Es aconsejable que se disponga de sillas, toldos y de una mesa, pizarras, pantallas o paredes apropiadas para colocar las hojas de cartulina o papel en donde se escriben las ideas de los participantes.

d) Convocatoria.

La **convocatoria** para la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas será hecha por el Consejo Comunal, a todos los habitantes de la comunidad, sin ningún tipo de distinción. Para realizar la convocatoria es conveniente apoyarse en líderes naturales, así como en todas las fuerzas sociales y políticas que hagan vida en la comunidad, quienes motivarán y sensibilizarán a sus habitantes para que asistan a la asamblea, haciéndoles ver cuan importante es la participación de todos y los beneficios que se derivarán del diagnóstico participativo.

e) Reunión preparatoria previa.

Es conveniente realizar una **reunión preparatoria previa** a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, en la cual participen los miembros del Consejo Comunal y del Comité Técnico, con el fin de definir:

1. Los objetivos de la asamblea.
2. El método que se va a utilizar para el diagnóstico y,
3. Las responsabilidades del relator, moderador y coordinador de logística, como son:

Relator: lleva la minuta de la reunión.

Moderador: organiza el tiempo de las exposiciones sobre la base del consenso entre los presentes, y orienta la dinámica de la reunión.

Coordinador de logística: presta apoyo a los asistentes en cuanto a facilitar su desenvolvimiento en las sesiones de trabajo (asientos, café, papel y material para las exposiciones).

f) Realización de la asamblea.

La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas se realizará una vez cumplidos los pasos anteriores, iniciándose con una explicación de sus propósitos y beneficios para la comunidad, en términos similares a los expuestos en la convocatoria. Se debe describir la situación de la comunidad sobre la base de la "fotografía de la comunidad" que se elaboró previamente. La descripción será hecha por quienes tengan más conocimientos de la situación local: el jefe del ambulatorio, la directora de la escuela, el presidente de la junta parroquial, entre otros.

Posteriormente, se iniciará una lluvia de ideas, cuyo éxito va a depender del cumplimiento de algunas reglas muy simples, que el moderador tiene que participarle al grupo. Una de las reglas fundamentales es que el moderador es quien hace las preguntas, las cuales tienen la intención de guiar a los participantes a través del proceso, de manera que las respuestas conduzcan a decisiones de grupo y no de individualidades.

La segunda regla es evitar disputas y críticas. Cuando el moderador hace una pregunta, invita a todos y cada uno de los participantes en la asamblea a hacer una sugerencia, sin permitir hacer comentarios sobre ella, incluyendo al moderador, quien sólo se limitará a escribir la sugerencia en la pizarra. Quien no esté de acuerdo con la propuesta se abstendrá de hacer críticas o de reaccionar violentamente. A cambio, se le permitirá hacer otra sugerencia, aun cuando ella contradiga a la ya formulada, y que el moderador, igualmente, escribirá en la pizarra.

La tercera regla es impedir la falta de interés o la desmotivación del grupo, caer en demasiados detalles o permanecer mucho tiempo discutiendo una misma idea, aun cuando toda idea debe ser tomada en serio. La lluvia de ideas cesa cuando se agota la generación de ideas.

B. Enunciación del problema.

Los resultados del diagnóstico participativo constituyen la base para la enunciación del problema que más afecta la comunidad, y cuya solución es la razón de ser de un proyecto social. Es por ello importante, antes de analizar las diferentes fases de un proyecto, aclarar lo que se entiende por problema comunitario y la forma correcta de enunciar este tipo de problemas.

¿QUÉ ES UN PROBLEMA COMUNITARIO?

Un **problema comunitario** se puede definir como la **carencia del algo bueno**, o la **existencia de algo malo**, que es necesario erradicar y que está presente en una realidad que se puede identificar como **Situación Actual** de la comunidad, caracterizada generalmente por:

1. Carencias objetivas que afectan la calidad de vida de los integrantes de la comunidad (por ejemplo, bajos ingresos; mala calidad de la vivienda; alta desnutrición de los niños; falta de agua potable; alto porcentaje de malaria, entre otras).
2. Circunstancias que afectan la socialización y aprendizaje de un sector importante de la población (por ejemplo, retardo en la lecto-escritura; desconocimiento de los síntomas y prevención de enfermedades; baja escolaridad formal y cesantía juvenil; baja participación, entre otras).
3. Falta de relación de los sectores más necesitados con las instituciones y otros actores de la sociedad (descalificación, discriminación y falta de integración en la sociedad).

Una vez satisfecha la necesidad sentida por la comunidad, surge una nueva realidad que se identifica como **Situación Futura** o deseada, consecuencia del desarrollo, a corto o mediano plazo, de una intervención que puede asociarse con un proyecto o programa social.

¿CÓMO SE ENUNCIA CORRECTAMENTE UN PROBLEMA?

Para enunciar correctamente un problema se deben cumplir dos requisitos básicos:

1. Estar expresado como una condición negativa.
2. Tener especificado su ubicación geográfica (¿dónde ocurre?).

La **condición negativa** debe expresar un nivel de insatisfacción (déficit, desabastecimiento, insuficiencia, calidad insatisfactoria) o un nivel de calidad de la oferta del servicio (inexistencia de la oferta o de algunos componentes de ella o falta de continuidad en la prestación). Por ello resulta inapropiado utilizar expresiones como falta o escasez de servicios, o baja cobertura de un servicio determinado, por cuanto ellas, por sí solas, no expresan la naturaleza del problema.

La **ubicación geográfica** del problema es importante para poder asociarlo con una comunidad determinada, a los efectos de diferenciarlo o asociarlo con problemas que surgen en otras comunidades, en busca de soluciones comunes.

Un ejemplo de problema bien formulado sería:

Alto índice de delincuencia en la comunidad Los Totumos del Estado Miranda.

¿CUÁLES SON LAS FALLAS MÁS COMUNES EN LA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS?

Las fallas más comunes en la identificación de problemas son confundir:

1. *Problema con causas*: todo problema tiene una o varias causas que le dan origen, por lo que sería un error señalar la causa o causas como el problema en cuestión. Así, por ejemplo, no sería correcto decir que el problema de la comunidad consiste en la rotura de los tubos que la surten de agua potable (causa), cuando el verdadero problema es el insuficiente abastecimiento de agua que sufre la comunidad.

2. *Problema con soluciones*: la solución de un problema es la que conduce a la situación deseada, por lo que no debe confundirse con el problema propiamente, presente en la situación actual, en forma de carencia de algo bueno o la presencia de algo malo, como se apuntó anteriormente. En el ejemplo anterior, es incorrecto afirmar que el problema consiste en la reparación de las tuberías averiadas y no en el insuficiente abastecimiento de agua potable.

Cuadro 2: Ejemplos de problemas mal y bien formulados

PROBLEMA MAL FORMULADO	PROBLEMA BIEN FORMULADO
Baja cobertura de servicios de atención primaria de salud para la población materno infantil de la comunidad xx.	Alta incidencia de morbilidad y mortalidad infantil en la población de la comunidad xx.
Escasa oferta de servicios de capacitación para el empleo de jóvenes del sector rural.	Alto nivel de desempleo y subempleo en la población juvenil del sector rural.

FUENTE: RUBIO ENRIQUE. *Proyectos Sociales*. Artes Gerenciales Consultores. Caracas. 2010.

A los efectos de un proyecto comunitario, no basta con enunciar el problema en los términos que se consideran correctos, sino que se requiere, además, de una caracterización más detallada, que complemente el planteamiento inicial, producto del diagnóstico participativo y de las encuestas y entrevistas, que se tengan con miembros de la comunidad y del Consejo Comunal respectivo. Esta caracterización incluye siempre la descripción de los síntomas que se observen y que sean relevantes de la situación que confronta la comunidad, conjuntamente con sus causas y efectos, señalando lo que podría ocurrir de no solucionarse el problema.

¿CÓMO SE PRIORIZAN LOS PROBLEMAS Y SE ESCOGE EL PROBLEMA CENTRAL?

La experiencia indica que son múltiples los problemas de una comunidad que se detectan a través del diagnóstico participativo, según se originen en necesidades pertenecientes a las áreas de comunicación alternativa, educación, salud, cultura, recreación, actividad física y deporte, socioproductivos de vivienda y hábitat y de infraestructura, entre otras. Por ello es conveniente priorizar los problemas, sobre la base de los siguientes criterios:

1. **Magnitud del problema**: indica la gravedad del problema y, por ende, la urgencia de su enfrentamiento, en términos de la población de referencia que es afectada por el problema. Puede ser expresada en porcentaje de esa población.
2. **Área o zona afectada**: espacio físico que servirá de base para la ulterior definición del ámbito del proyecto.
3. **Posibilidad de resolver eficazmente el problema (governabilidad del problema)**: fortalezas y oportunidades que tiene la propia comunidad para solucionar el problema planteado o disminuirlo, en forma eficiente.
4. **Costo social y económico de postergar la solución del problema**: indica el grado en que se verá afectada la comunidad de no ser resuelto el problema central, así como sus consecuencias, desde los puntos de vista social y económico.

FLAVIO CARUCCI¹⁰ propone una forma práctica de priorizar problemas, que consiste en asignarle puntos a cada uno de los criterios antes descritos. Para ello se establece una escala

¹⁰ CARUCCI T., Flavio *Elementos de Gerencia Local: manual para gerentes municipales*. 3ª ed. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS). Caracas, 1999, Pág. 41.

sencilla de valoración que sea común a todos los criterios de selección considerados. Esta escala podría ser: Alto (A), 3 puntos; Medio (B), 2 puntos y, Bajo (C), 1 punto. Para aplicar los criterios y su valoración por cada uno de los problemas identificados, se elabora un cuadro como el siguiente.

Cuadro 3: Evaluación y selección del problema y escogencia del problema central

Criterios Problemas	Magnitud del problema	Área o zona afectada	Posibilidad de resolver eficazmente el problema	Costo de postergación	Puntuación
P1					
P2					
P3					

FUENTE: Flavio Carucci. Elementos de Gerencia Local. ILDIS, FECS.

Una vez priorizados los problemas, se selecciona como problema central el que haya obtenido la mayor puntuación en el cuadro anterior, el cual debe ser aprobado por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, y servirá de base para diseñar el respectivo proyecto, utilizando para ello uno de los enfoques de mayor aceptación, como lo es el del Marco Lógico, que se explica en la segunda parte de esta Guía.

C. Beneficiarios del proyecto.

Es necesario conocer adecuadamente la población asociada a la necesidad planteada como problema central, que SANIN¹¹ denomina población objetivo, y que el autor identifica como beneficiarios del proyecto o población beneficiaria. A este respecto, SANIN considera tres tipos de población, como son:

- 1. Población de referencia:** es una cifra de población global, que se toma como marco de referencia para el cálculo, comparación y análisis de la demanda del bien o servicio que el proyecto va a satisfacer. En el caso de los proyectos a nivel de comunidad, la población de referencia viene a ser la base poblacional de la comunidad, que fue identificada en la “fotografía de la comunidad” que se hizo previamente al análisis de problemas y que, a los efectos de esta Guía, se corresponde con la base poblacional de la comunidad, establecida en el artículo 4, de la LOCC, ya mencionada al inicio de la primera parte de este trabajo.
- 2. Población afectada:** es el segmento de la población de referencia que requiere de los servicios del proyecto para satisfacer la necesidad identificada. También llamada población carente. Así, por ejemplo, para el problema de insuficiente abastecimiento de agua para una comunidad determinada, la población afectada vendría a ser el número de personas de la comunidad que no dispone del servicio de agua potable y que se estima en un 25% del total de la población.
- 3. Población objetivo:** es aquella parte de la población afectada a la que el proyecto está en condiciones reales de atender, una vez examinados los criterios y restricciones del proyecto. Son los usuarios del proyecto. En nuestro anterior ejemplo, la población objetivo sería un 70 % de la población afectada.

¹¹ HÉCTOR SANIN ANGEL, *Guía Metodológica General para la Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Social*. FONVIS-BID-ILPES, Programa de Inversión Social Local –PROINSOL-, Caracas, 1992, Pág. 62.

Naturalmente, dice SANÍN, el ideal es que la población objetivo sea igual a la población afectada, es decir, que el proyecto pueda atender efectivamente la totalidad de la población necesitada. No obstante, restricciones de índole tecnológica, financiera, cultural e institucional, generalmente hacen que la demanda supere la capacidad de atención, por lo que en muchos casos será necesario aplicar criterios de factibilidad y definir prioridades para atender el porcentaje de población carente que permitan los recursos disponibles (por ejemplo, preguntarse por los estratos de la población que padecen con mayor nivel de rigor o de riesgo el problema). El porcentaje no atendido del proyecto se constituirá en una **población objetivo postergado**, la cual será objeto de atención por parte de las autoridades públicas, para planes posteriores que se ejecutarían tan pronto se disponga de los recursos necesarios, o mediante otro tipo de acciones. La población objetivo es la meta del proyecto y se considera la base de su dimensionamiento.

Por otra parte, se requiere conocer adecuadamente la población afectada, en cuanto a:

1. *Sus diferentes características*, especialmente las que sean relevantes para el tratamiento del problema, como las socio-económicas, culturales, edades, grado de avance del problema;
2. *Su dimensión geográfica*: zona donde está ubicada y áreas de influencia correlacionadas con el problema;
3. *Su dimensión temporal*: volumen actual de la población afectada y estimación del crecimiento de dicha población durante los próximos años.

La información sobre la población se puede tomar directamente de estudios realizados o de estudios especiales que hayan sido elaborados por entidades a las que le otorgamos confiabilidad. Pero esta es una situación excepcional, ya que los censos de población se llevan a cabo entre períodos bastante prolongados (normalmente cada diez años) y, generalmente, no contienen datos poblaciones desagregados a nivel de comunidades, sino datos agregados a niveles mayores como municipios y descompuesta entre hombres y mujeres, y entre área urbana y zona rural. De tal manera que si se desea conocer la población a un nivel menor (por ejemplo, un conjunto de barrios que puedan constituir una comuna, distrito, o parroquia, según la nomenclatura del caso), se requiere extender la consulta específica a las instituciones nacionales o estatales que provean información estadística, precisando cartográficamente (sobre mapas) el contorno espacial al que se refiere la consulta¹².

¿QUIÉNES SON BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DEL PROYECTO?

Otra forma de clasificar la población beneficiaria de un proyecto, es distinguir entre beneficiarios directos e indirectos. Los beneficiarios directos son aquellos que requieren de los servicios del proyecto para satisfacer la necesidad identificada como problema y es con ellos que el proyecto va a trabajar más de cerca. Esta población equivale a la población objetivo vista anteriormente. Los beneficiarios indirectos son el resto de los habitantes o pobladores de la comunidad, con los cuales se relacionan los beneficiarios directos, y que se corresponden con la población de referencia ya señalada. Así, por ejemplo: en un proyecto de rehabilitación para menores de doce años adictos a las drogas, los beneficiarios directos son, por supuesto, los jóvenes adictos. Sin embargo, también se beneficiarán los familiares de los jóvenes y la comunidad en general, que serían los beneficiarios indirectos.

¹² Para la estimación de la población se pueden acudir a la Oficina Central de Estadística e Informática, la cual dispone del programa "REDATAM" Plus (Recuperación de Datos Censales para Áreas Pequeñas por Computador).

D. Análisis de Involucrados o de partes interesadas.

Partiendo de la identificación del problema, se determinan los grupos y organizaciones que están directa o indirectamente involucrados en él, tomando en cuenta sus intereses, percepciones y mandatos.

Las partes interesadas están formadas por aquellos que, directa o indirectamente, son influenciados y ejercen influencia sobre lo que ocurre en el proyecto. Estas partes pueden ser individuos u organizaciones y pueden estar tanto a favor como en contra, de un cambio.

Desde este punto de vista, en un **análisis de involucrados o de participantes** interesa conocer:

1. Cuáles grupos están directa o indirectamente involucrados en el problema de desarrollo seleccionado.
2. Los intereses de cada grupo en relación con la solución del problema planteado. Los que apoyarían una determinada estrategia para superar el problema de desarrollo, convirtiéndose en socios útiles para el proyecto, y lo que se opondrían a esa estrategia, convirtiéndose en socios conflictivos y para quienes el proyecto es una amenaza a sus intereses.
3. El poder (mandato legal o estatutario) que tienen las organizaciones para apoyar u obstaculizar la solución del problema y los recursos de que disponen.
4. Cómo maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando el proyecto se comience a ejecutar.

Es de vital importancia incluir en un cuadro, tanto los que están a favor de una solución propuesta del problema, como los que se oponen a dicha solución. Si bien un grupo de involucrados, que está a favor de una determinada solución propuesta, podría contribuir con sus recursos al desarrollo del proyecto (diseñado para solucionar un problema de una comunidad, por ejemplo), otro podría oponerse a su ejecución, mediante obstáculos. Es por ello que este análisis constituye una herramienta para diseñar medidas que permitan maximizar el apoyo y minimizar la resistencia de parte de los involucrados en la ejecución del proyecto.

El análisis se inicia elaborando una tabla de cuatro columnas y una fila para cada grupo identificado, teniendo presente que no se consideran individuos en este análisis; únicamente grupos, tal como se puede observar en el cuadro.

Cuadro 4: Análisis de involucrados o partes interesadas

GRUPO	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo 3			
Grupo 4			

FUENTE: elaboración propia.

Primera columna: grupo.

Son los involucrados directa o indirectamente o afectados por el problema de desarrollo y sus posibles soluciones. Se pueden identificar los siguientes **grupos**:

1. **Grupos de la población**, con base en características tales como localización, nivel de ingreso, etnia, género, edad, etc., mujeres, niños, grupos indígenas y de la tercera edad.
2. **Organizaciones del sector público**: ministerios, gobernaciones y alcaldías, entre otros.
3. **Organizaciones del sector privado**: cámaras de producción, cámaras de comercio, empresas importantes, etc.
4. **Organizaciones de la sociedad civil**: incluye principalmente organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones sin fines de lucro, como los consejos comunales.
5. **Organizaciones religiosas**: incluye iglesias y otras organizaciones religiosas influyentes en la comunidad.
6. **Grupos políticos**: incluye partidos políticos.

Segunda columna: intereses.

Se colocan los **intereses** de cada grupo, en relación con el problema de desarrollo. Los intereses también pueden reflejar soluciones sugeridas por cada grupo que esté perjudicado por el problema de desarrollo.

Tercera columna: problemas percibidos.

Se colocan los problemas específicos o condiciones negativas de la manera que son percibidos por el grupo de involucrados, en relación con el problema de desarrollo. Es importante señalar que los **problemas percibidos** se plantean en forma negativa, sin que constituyan soluciones “encubiertas”. Por ejemplo: es incorrecto decir “no tenemos taller mecánico”; y es correcto: “los vehículos están en mal estado”.

Cuarta columna: mandatos y recursos.

Los **mandatos** se refieren a la autoridad formal que tiene un grupo de involucrados para proporcionar un servicio o cumplir una función determinada. Los mandatos normalmente corresponden a organizaciones formalmente constituidas y se encuentran en sus documentos oficiales, como estatutos, que describen los objetivos o la misión de la organización.

En general, los grupos de la población (por ejemplo, mujeres, grupos indígenas, de la tercera edad, etc.), como tales no tienen mandato, ya que no están formalmente constituidos.

Recursos, son los medios financieros y no financieros que el grupo puede poner a disposición para contribuir a solucionar el problema de desarrollo (o para bloquear una solución propuesta). Dentro de los recursos no financieros se pueden incluir:

- Mano de obra
- Influencia
- Grupos de presión

Es muy importante que la tabla esté permanentemente actualizada durante el diseño y la ejecución del proyecto. Igualmente, se deberá tener presente, lo siguiente:

1. El análisis de involucrados no se hace sólo al comienzo del diseño del proyecto sino que se revisa y actualiza permanentemente.

2. El análisis de involucrados no es sólo un insumo para el siguiente paso (el Análisis de Problemas), sino que es uno de los elementos más dinámicos (cambia permanentemente) del Marco Lógico.

Lo ideal como conclusión del análisis de involucrados es llegar a un consenso entre las partes interesadas, con el propósito de evitar o minimizar los conflictos, de manera que el impacto negativo en el proyecto sea lo menor posible.

E. Análisis de problemas.

El análisis de problemas consiste en el establecimiento de las relaciones causa-efecto, entre factores negativos de una situación existente. Estas relaciones se pueden expresar de la siguiente manera: si la causa es A, *entonces* el efecto es B, y el medio X *para* alcanzar el fin Y.

El análisis de problemas se realiza mediante la utilización de un instrumento metodológico conocido como “**árbol de problemas**”¹³, en el cual se identifican las causas y los efectos del problema. Las **causas** son las acciones responsables de la situación planteada, que se representan como las raíces del árbol. Los **efectos** son las consecuencias de la situación planteada como problema, que se representan como el follaje del árbol. El problema enunciado –el que se seleccionó en el proceso de priorización-, constituye el tronco del árbol.

El árbol de problemas permite:

1. La visión de los efectos del problema central. De esta forma se analiza y verifica su importancia.
2. La visión de la situación actual relacionada con el problema central enunciado.
3. La visión de las causas asociadas al problema central, tanto endógenas como exógenas, lo que permite la identificación de las raíces del problema.

¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS CAUSAS DEL PROBLEMA CENTRAL?

Las **causas** del problema central se identifican mediante una “lluvia de ideas”, cuyo resultado se presenta en forma de una lista sin orden de prelación, esto es, que se van anotando las ideas según vayan surgiendo de la discusión.

¿CÓMO SE SELECCIONAN Y JUSTIFICAN LAS CAUSAS RELEVANTES DEL PROBLEMA?

Es posible, que a partir de la lluvia de ideas del paso anterior, se haya obtenido una lista de causas demasiado extensa que es necesario simplificar.

Se puede eliminar una causa por motivos tales como:

1. No afecta al grupo social que se pretende beneficiar con la solución del problema, sino a otros grupos sociales sobre los cuales el proyecto no busca tener mayor impacto.
2. No se puede modificar a través del proyecto planteado.

¹³ El diagrama árbol de problemas fue “importado” por la GTZ al área de la cooperación para el desarrollo desde el mundo empresarial, donde tuvo su origen. Fue el ingeniero japonés, Kaoru Ishikawa quien lo utilizó por primera vez en 1952, en la empresa Kawuasaki, para analizar los problemas de montaje.

3. Se encuentra repetida o incluida dentro de otra causa, de tal modo que sería incorrecto considerar ambas causas.
4. Se concluye que, en realidad, es un efecto del problema antes que una causa del mismo.
5. No afecta verdaderamente al problema planteado o lo hace de manera indirecta.

¿CÓMO SE AGRUPAN Y JERARQUIZAN LAS CAUSAS DEL PROBLEMA CENTRAL?

Las causas se agrupan de acuerdo con su relación con el problema central. Esto implica dividir las por **niveles**: algunas afectarán directamente al problema –**causas directas**– y otras lo afectarán a través de las anteriores –**causas indirectas**–. Un procedimiento que puede ayudar al reconocimiento de la “causalidad entre las causas”, consiste en preguntar, para cada una de ellas, ¿por qué ocurre esto? Si la respuesta se encuentra en la lista ya elaborada, se habrán encontrado diferentes niveles de causalidad.

Finalmente, se realiza una descripción de las causas indirectas de último nivel, pues son las que se atacarán directamente con el proyecto, incluyendo los argumentos utilizados en el paso anterior para considerarlas como causas del problema central, y analizando cuidadosamente la información cualitativa y cuantitativa que las sustentan como tales.

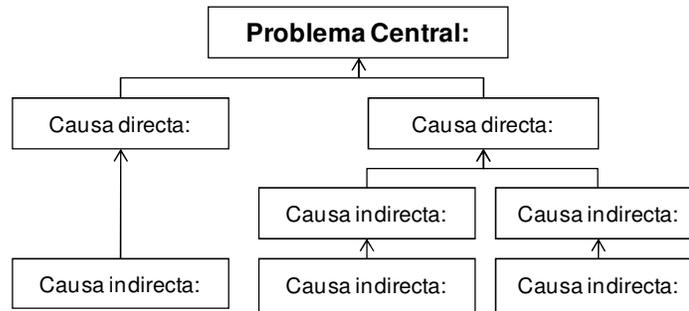
La forma práctica de jerarquizar las causas es la siguiente:

1. Se escriben por separado las causas directas o de primer nivel y se colocan en el nivel inmediatamente inferior del problema central, unidas a éste por líneas que indican la causalidad.
2. Se continúa avanzando hacia abajo, colocando otras causas que se consideren dan origen a las anteriores (cada una en un recuadro). Son las causas indirectas o de segundo nivel. En este proceso, vale la pena destacar dos cosas:
 - a) Que una causa directa o de primer nivel puede tener su origen en varias causas indirectas, o viceversa, una causa indirecta puede vincularse con más de una causa directa y,
 - b) Que las causas indirectas tienen primero consecuencias sobre las causas directas y luego sobre el problema central.

Durante el proceso de establecer relaciones entre causas y efectos, debe evitarse escribir “*falta de...*”, como un problema, lo que sería el caso de la falta de fondos para llevar adelante un proyecto. Este tipo de afirmaciones se denomina **soluciones ausentes**. Ellas no describen la situación negativa actual. De tal manera que, no es la falta de fondos en sí misma lo que constituye el problema, sino lo que se origina como consecuencia de esa falta de fondos. Otro ejemplo de una solución ausente es “falta de insecticida en la agricultura”. Se debe reemplazar esta frase con la expresión “las semillas son atacadas por insectos”, que vendría a ser el verdadero problema. Si no se evitan soluciones ausentes, se corre el riesgo de pensar que el problema tiene solamente *una* solución. Así, por ejemplo, podría afirmarse erróneamente, que la adquisición de pesticidas podría ser la solución del problema de ataques de insectos a las semillas.

A continuación se muestra una figura donde se visualiza la forma de ordenar las causas directas e indirectas de un problema.

Figura 7: Causas directas e indirectas de un problema



FUENTE: elaboración propia.

Cuando se analizan las causas directas de un problema, se observa que algunas tienen mayor relación con otras, son las **causas importantes**. La forma de seleccionar este tipo de causas, es aplicando una versión modificada de la Técnica Gamma, que FLAVIO CARUCCI T¹⁴ explica y que consiste en los siguientes pasos:

1. *Ordenar las causas directas del problema tanto por filas como por columnas en una matriz de doble entrada.* De esta forma, las causas aparecen ordenadas de arriba abajo y de izquierda derecha. Dado que las causas no pueden influenciarse a sí mismas, todas las casillas correspondientes a la interacción de una causa con ella misma, deberán marcarse con una X.
2. *Evaluar el grado de influencia entre las causas.* Se dice que una causa "A" influencia a otra causa "B", cuando al ser modificada la primera, la segunda se altera. Si la alteración es significativa, la influencia de "A" sobre "B" será 3; si es mediana 2; si es poca 1; si cualquier modificación de "A" no alterase "B", la influencia sería nula (0), de donde resulta la siguiente escala:

0: ninguna influencia
 1: poca influencia
 2: mediana influencia
 3: mucha influencia

El análisis se realiza de izquierda derecha, iniciándolo con la primera causa de la columna y evaluando su influencia sobre cada causa de la fila; luego se continúa hasta llegar a la última causa de la columna. En cada celda se va colocando el número que corresponda de acuerdo con la escala utilizada. Así, en la matriz del ejemplo, vemos que la influencia de la causa 2 (C2) sobre la causa 1 (C1) es mediana (2); sobre la causa 3 (C3) es poca (1) y sobre la causa 4 (C4) es ninguna (0).

3. *Realizar la sumatoria de los números para cada fila.* Esta suma denominada suma activa (SA), indica el grado de influencia que cada causa ejerce sobre las demás. A mayor suma activa, mayor grado de influencia global tendrá la causa. En el ejemplo, la suma activa de la causa (C2) es 6.
4. *Realizar la sumatoria de los números para cada columna.* Esta suma se denomina suma pasiva (SP) e indica el grado de influencia que cada causa recibe de las demás. A mayor suma pasiva, mayor la influencia que recibe la causa. En el ejemplo, la suma pasiva de la causa (C2) es 1.

¹⁴ CARUCCI T., Pág. 54.

5. Determinar *el índice de actividad para cada causa*. Este índice se obtiene al dividir la suma activa (SA) de cada causa entre su suma pasiva (SP). Las causas que obtengan mayores índices de actividad son potencialmente clave. En el ejemplo, el índice de actividad de la causa 2 (C) es:

$$SA\ C2/SP\ C2 = 6/1 = 6$$

6. *Seleccionar las causas clave*. En este paso, el equipo responsable del diseño del proyecto deberá preguntarse: ¿Si se eliminan o corrigen las causas potencialmente clave, disminuye significativamente la intensidad de las manifestaciones del problema? Si la respuesta es SÍ, se habrán validado los resultados de la matriz; si la respuesta es NO, se deberán revisar los valores asignados en la matriz con el fin de detectar posibles juicios equivocados durante el análisis.

Cuadro 5: Matriz causa-causa

Causas	C1	C2	C3	C4	C5	C6	SA
C1	X	0					
C2	2	X	1	0	2	1	6
C3		1	X				
C4		0		X			
C5		0			X		
C6		0				X	
SP		1					

FUENTE: Flavio Carucci. Elementos de Gerencia Local. ILDIS, FECS.

Las causas más importantes identificadas, que CARUCCI denomina **causas clave**, serán objeto de acciones destinadas a solucionarlas. No obstante, el alcance de estas acciones estará en función de la gravedad o magnitud de cada causa, por lo que es necesario medirlas a través de indicadores que permitan expresar cuantitativamente su gravedad o magnitud. Los **indicadores** son las características o atributos (señal, muestra, observación) que pueden ser medidos. Se utilizan tanto para expresar las causas importantes de un problema como para evaluar los resultados y logros de los objetivos, como se verá en su oportunidad.

¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL?

Los **efectos** del problema central, como consecuencias de la situación planteada, tienden a ser más graves en la medida que no se formule y desarrolle el proyecto planteado como intervención. Para identificar los efectos o repercusiones encadenados del problema central, se formula la siguiente pregunta: ¿Si el problema no se soluciona, qué consecuencias tendría? La respuesta a esta pregunta debe verse reflejada en una "lluvia de ideas", similar a la que se realiza para definir las causas del problema, producto de la cual es la identificación de los efectos del problema en una lista sin orden de prioridad.

Al llevar a cabo este paso, es importante considerar dos tipos de efectos:

1. Los **actuales**, aquellos que existen actualmente y pueden ser observados, y
2. Los **potenciales**, aquellos que aún no se producen, pero que es muy posible que aparezcan de mantenerse la situación problemática actual.

¿CÓMO SE SELECCIONAN Y JUSTIFICAN LOS EFECTOS MÁS RELEVANTES?

Sobre la base de lista de efectos previamente elaborada, se seleccionan y justifican los más relevantes y se eliminan los menos importantes, fundamentándose para ello en las siguientes razones:

1. El efecto se encuentra incluido dentro de otro efecto, de tal modo que sería repetitivo incluir ambos.
2. Se concluye que, en realidad, se trata de una causa del problema y no de un efecto.
3. No es un efecto verdadero del problema planteado; pero lo es en forma indirecta. En este caso, es particularmente importante sustentar la afirmación a través de información estadística o estudios realizados al respecto.

¿CÓMO SE AGRUPAN Y JERARQUIZAN LOS EFECTOS?

Los efectos se agrupan de acuerdo con su relación con el problema central y según el grado de gravedad que tienen las consecuencias del problema detectado. Los efectos más importantes se denominan **efectos directos o de primer nivel** (consecuencias inmediatas del problema principal); los efectos que se derivan de los directos, se denominan **efectos indirectos o de niveles mayores** (consecuencias de otros efectos del problema), hasta concluir en el efecto deseado al final del proyecto, que se denomina **efecto final**.

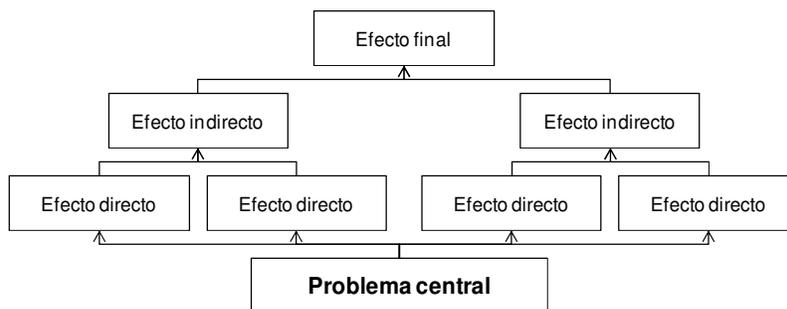
La forma práctica de jerarquizar los efectos es mediante una “tormenta de ideas”. Para ello:

1. Se escriben los efectos directos del problema, que se colocan en el nivel inmediato superior del problema, conectándolos a éste con una flecha.
2. Se pregunta para cada efecto directo, si hay alguno o varios efectos superiores importantes que puedan derivarse de él. En caso positivo, se escriben en el segundo nivel, conectando cada uno con flechas de abajo arriba con el efecto directo del primer nivel correspondiente. Estos serían los efectos indirectos o de segundo nivel.
3. Se continúa así sucesivamente con el método para otros niveles superiores, hasta llegar a un nivel que se considere como efecto final.

Es posible que un efecto directo contribuya a generar más de un efecto indirecto, o que un efecto indirecto sea provocado por más de un efecto de los niveles más cercanos al tronco.

A continuación se presenta una figura donde se visualiza la forma de ordenar los efectos directos e indirectos de un problema.

Figura 8: Efectos directos e indirectos de un problema

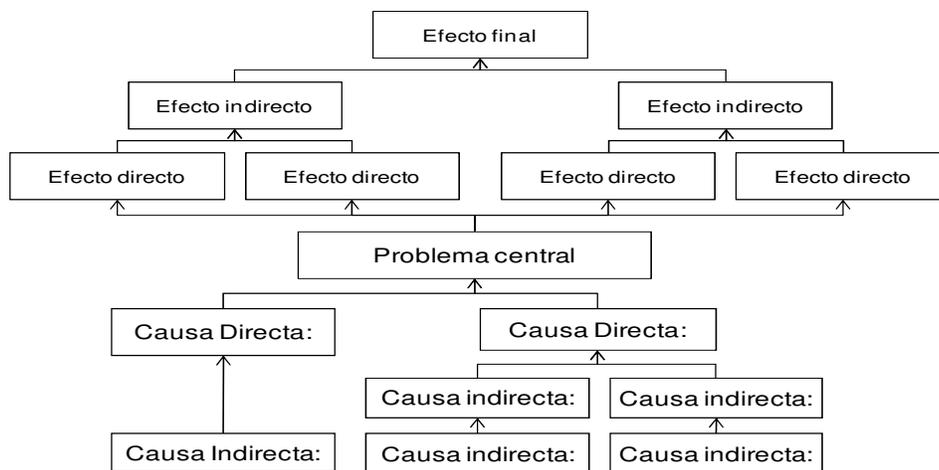


FUENTE: elaboración propia.

¿CÓMO SE CONSTRUYE EL ÁRBOL DE PROBLEMAS?

El árbol de problemas se construye integrando las figuras de causas y efectos. También se le denomina árbol de causas-efectos, donde el problema central se coloca en el centro del árbol, las causas en el nivel inferior y los efectos en el nivel superior de aquél.

Figura 9: Árbol de problemas



FUENTE: elaboración propia.

F. Análisis de objetivos.

El análisis de objetivos permite describir la situación futura que se desea lograr una vez resueltos los problemas planteados en el árbol de problemas. En la práctica, el análisis consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos, deseables y realistas, en un árbol similar al de problemas denominado **árbol de objetivos**.

Se consideran dos tipos de objetivos:

1. **Objetivo general:** es el que corresponde a la versión “en positivo” del problema. Se asocia a una hipótesis que representa el efecto directo que se desea en la realidad diagnosticada. Se aconseja que un proyecto tenga un solo objetivo general.
2. **Objetivos específicos:** constituyen las situaciones a superar para lograr el objetivo general, y se relacionan con el objetivo general, a través de las actividades que se definan para cada medio del árbol de objetivos.

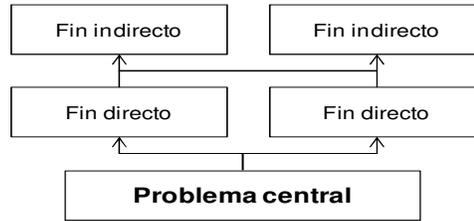
Para construir el árbol de objetivos, se convierte primero el Problema Central en una situación positiva, que viene a ser el Objetivo General del proyecto; luego, se identifican los fines y, finalmente, los medios para alcanzarlos, tomando en cuenta que no toda relación causa-efecto se torna en relación medio-fin.

¿CÓMO SE DETERMINAN LOS FINES (CONSECUENCIAS POSITIVAS) QUE SE GENERARÁN CUANDO SE ALCANCE EL OBJETIVO CENTRAL?

Los **fines** del objetivo central son las consecuencias positivas que se producen cuando se resuelve el problema identificado. Por este motivo, se encuentran vinculados con los efectos o consecuencias negativas del problema

Los fines se establecen trabajando de abajo arriba y partiendo del objetivo central, de manera que **los fines directos se correlacionan con los efectos directos y los fines indirectos con los efectos indirectos del problema.**

Figura 10: Fines directos e indirectos de un problema



FUENTE: elaboración propia.

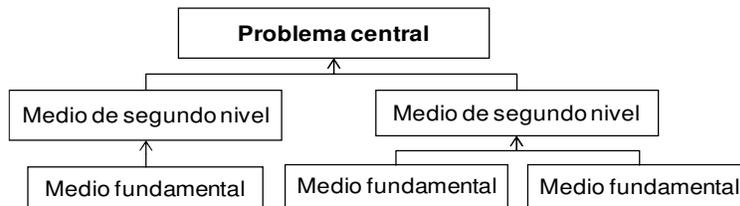
¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS MEDIOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO CENTRAL?

El procedimiento más sencillo para identificar los medios consiste en reemplazar las causas que le dan origen al problema por hechos opuestos que contribuyan a solucionarlo. Existen diferentes niveles de medios, al igual que en el caso de las causas:

1. **Medios fundamentales:** los que se relacionan directamente con el problema central y que se derivan de las causas directas.
2. **Medios de segundo nivel:** los que se derivan a partir de las causas indirectas de segundo nivel.

La última fila de medios recibe el nombre **medios fundamentales**, pues están directamente relacionados con las causas indirectas.

Figura 11: Medios fundamentales y de segundo nivel

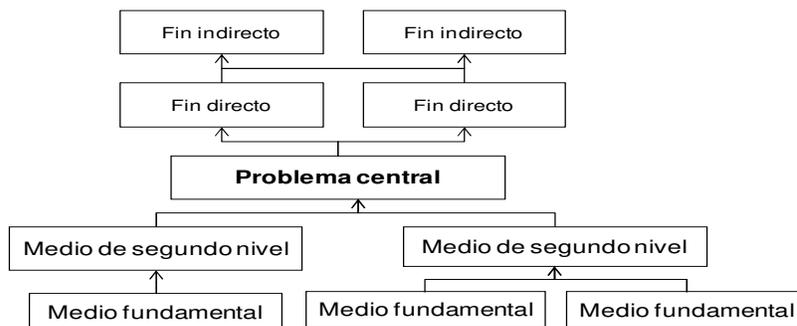


FUENTE: elaboración propia.

¿CÓMO SE CONSTRUYE EL ÁRBOL DE OBJETIVOS?

El árbol de objetivos se construye integrando las figuras de medios y de fines.

Figura 12: Árbol de objetivos



FUENTE: elaboración propia.

El árbol de objetivos permite:

1. Describir la situación futura deseada una vez resueltos los problemas.
2. Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia, y
3. Visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

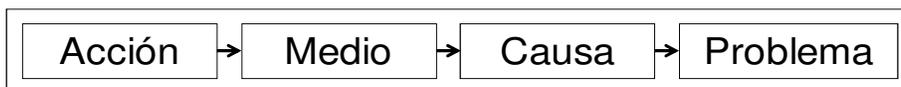
G. Identificación de acciones.

Mediante la identificación de acciones se operacionalizan los medios, es decir, se definen las acciones concretas tendientes a materializarlos. Por ejemplo, si el medio es Prudencia de los Conductores, una de las acciones para operacionalizar este medio sería una “Campaña de Capacitación”.

Los medios que se deben operacionalizar son los que están en la parte inferior del árbol de objetivos. Es decir, aquellos que no tienen otro medio que los genere y están en correspondencia con las causas independientes que estén en la parte más baja del árbol de problemas.

La forma más práctica de operacionalizar un medio es definir primero varias acciones para cada medio y luego establecer una relación lógica de la coherencia entre causa, medio y acción, expresada en la siguiente forma: la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa; para hacer efectivo este medio se debe identificar una acción que lo operacionalice, tal como se observa en el siguiente esquema:

Figura 13: Coherencia causa, medio y acción



FUENTE: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Sobre la base del esquema se puede decir, leyendo de izquierda derecha: que la acción que se propone permite obtener unos medios que eliminan la causa que genera el problema. En algunos casos, se puede identificar más de una acción, por lo que habría que hacer la relación lógica para cada una de ellas.

Una vez definidas las acciones para cada medio, se elabora el Árbol de Acciones, como el que se presenta en la figura 23, de la página 52.

H. Análisis de Alternativas para la solución del problema.

El análisis de alternativas consiste en la distinción y evaluación de las diferentes acciones o formas de solucionar el problema. Para ello se parte del árbol de acciones y se configuran las alternativas viables y pertinentes. Ello requiere de tres pasos previos importantes:

1. Discriminar acciones.

Discriminar las acciones consiste en agruparlas en tres tipos:

- a) **Complementarias:** son las acciones de un medio factibles en conjunto con acciones de otros medios.
- b) **Excluyentes:** son las acciones de un medio no factibles en conjunto, con acciones de otros medios.

- c) **Fuera del dominio del grupo:** son las acciones que están fuera del alcance de los promotores del proyecto, por sus características técnicas, recursos que se requieren para llevarlas a cabo, dificultades administrativas y otros elementos similares.
- 2. **Verificar el grado de interdependencia de las acciones propuestas y agrupar las que sean complementarias.**
- 3. **Verificar la factibilidad (física, técnica, presupuestaria, institucional y cultural, entre otras) de las alternativas.**

Para la selección de la alternativa óptima, se hace un análisis de factibilidad, utilizando para ello criterios como¹⁵:

1. Costos totales en valores presentes y futuros.
2. Viabilidad financiera y económica.
3. Viabilidad técnica.
4. Habilidad para mejorar y mantener recursos.
5. Sostenibilidad.
6. Contribución al sostenimiento institucional y construcción de capacidad gerencial.
7. Impacto ambiental.
8. Aceptación por parte de los beneficiarios.
9. Compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector o un programa.

A los criterios anteriores, habría que agregar la viabilidad y la sostenibilidad del proyecto. La **viabilidad** hace referencia a la posibilidad real de ejecutar el proyecto, mientras que la **sostenibilidad** se refiere a la continuidad de los aspectos positivos del proyecto, una vez haya sido concluido. Así, un proyecto puede ser viable, al darse todas las condiciones necesarias para su ejecución (el proyecto es posible) pero no sostenible al desaparecer sus beneficios cuando finaliza, lo que implica que no se cuenta con los medios necesarios o que hace falta algún elemento esencial para garantizar su continuación una vez cese la ayuda financiera del ente promotor¹⁶.

II. Formulación del proyecto

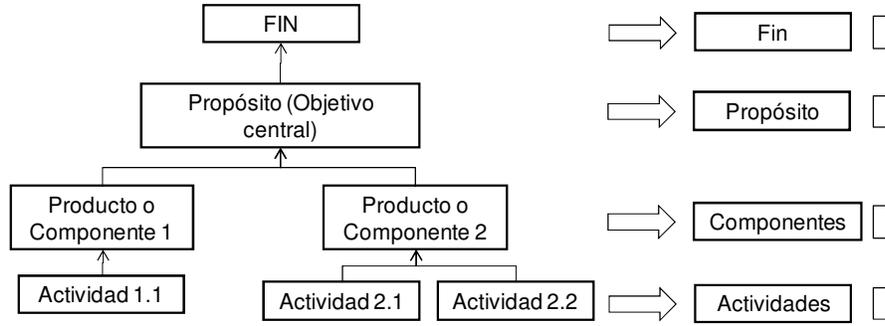
A. Estructura Analítica del Proyecto (EAP).

La **Estructura Analítica del Proyecto –EAP–** es la esquematización del proyecto. Se representa en un gráfico similar al árbol de objetivos, en donde permanece inalterado el objetivo central; sin embargo, en el nivel de los medios, se incluyen las actividades correspondientes a la alternativa óptima. De esta manera, se puede relacionar cada uno de los niveles de la EAP con la columna de objetivos de la Matriz del Marco Lógico, que se explica a continuación, compuesta por **Fin, Propósito (el objetivo central del proyecto), Componentes o productos y Actividades**, tal como se puede observar en la figura.

¹⁵ AusGUIDELines, the logical framework approach. AusAID. Citado por: EDGAR ORTEGON, JUAN FRANCISCO PACHECO y ADRIANA PRIETO. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Pág. 80.

¹⁶ Cuando se trate de proyectos físicos (viviendas, un puente, una carretera), se tomarán en cuenta aspectos tales como tamaño del proyecto, localización, costos, especificaciones técnicas de la obra y análisis ambiental.

Figura 14: Estructura analítica del proyecto como base para la MML



FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

B. Matriz del Marco Lógico.

La Matriz del Marco Lógico (MML) o Matriz de Planificación del Marco Lógico, es un resumen de lo que el proyecto pretende hacer, cómo y cuáles son los supuestos clave, y la forma de monitorear y evaluar los insumos y productos del proyecto. Su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar, en un solo cuadro, compuesto de cuatro columnas y cuatro filas, la información esencial sobre un proyecto. Debe ser revisada, modificada y mejorada en todo el proceso de elaboración y ejecución del proyecto.

Los elementos de la MML se interrelacionan entre sí, en dos interpretaciones lógicas que se conocen como: lógica vertical y lógica horizontal.

1. Lógica vertical.

La **lógica vertical** es la que establece la relación causa-efecto entre las distintas partes de un problema, como son los objetivos, entendiendo por tales, los logros o éxitos esperados que están orientados a resolver el problema detectado. La información de los objetivos se presentan en **cuatro filas**: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

- a) **FIN (objetivo general u objetivo de desarrollo):** El Fin representa la contribución significativa del proyecto a la solución del problema planteado, luego de que el proyecto haya estado en funcionamiento por un período razonable. El Fin justifica el proyecto y debe responder a la siguiente pregunta: ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad? Desde este punto de vista, el Fin representa los impactos esperados o efectos derivados del Propósito del proyecto, después de completar su ejecución. Por ejemplo, si el problema en el sector salud es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de bajos ingresos, el Fin sería reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en dicha población.
- b) **PROPÓSITO (objetivo específico):** El Propósito describe el efecto directo o resultado esperado que se logrará después de completar la ejecución del proyecto, especificando el cambio o resultado final deseado, el lugar donde se producirá dicho cambio y la población que será afectada. El propósito se identifica con los objetivos específicos del proyecto; constituyen el medio necesario para lograr el objetivo general. El Propósito debe responder a la siguiente pregunta: ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios? Por ello el propósito es una hipótesis sobre lo que debería ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El título del proyecto debe coincidir normalmente con el enunciado del Propósito, con indicación expresa del objetivo y el ámbito del proyecto, aunque en las intervenciones de carácter integral puede ser necesario definir más de un Fin u objetivo específico, lo que nos lleva a estudiar la posibilidad de realizar un proyecto por cada objetivo específico identificado. Por otra parte, se requiere, por razones de claridad, que todo proyecto tenga solamente

un Propósito, siendo ésta la regla de oro en el diseño de proyectos y el punto de partida para garantizar la coherencia del mismo.

- c) **COMPONENTES (productos o resultados):** Los Componentes son las obras, servicios, estudios y capacitación específicos que ofrece el responsable del proyecto – Alcaldía o Consejo Comunal, por ejemplo- sobre la base del presupuesto asignado. Los Componentes deben responder a la siguiente pregunta: ¿Qué entregará el proyecto? Cada uno de los Componentes será necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. Los Componentes son el contenido del proyecto. En la MML, los Componentes o Resultados se expresan en obras construidas, equipos instalados, capacidad institucional desarrollada, o servicios como comunidad educada y/u organizada.

Para determinar los Componentes de un proyecto, se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Que se refieran a acciones bajo control del equipo ejecutor del proyecto.
- Que definan la estrategia básica del proyecto.
- Que se expresen con frases que sugieran la idea de hechos realizados o de productos terminados.

No es conveniente utilizar más de tres a cinco componentes por proyecto. Un número mayor sería objeto de un programa. De igual manera, los bienes y servicios que se consideren indispensables, pero que por alguna razón no pueden incluirse en los componentes, se anotarán en la columna de supuestos.

- d) **ACTIVIDADES (acciones principales):** Las Actividades constituyen el conjunto “de lo que hacemos”, esto es, las tareas o acciones que deben ser realizadas para producir cada Componente del proyecto. Las Actividades deben responder a la siguiente pregunta: ¿Qué se hará? En el Marco Lógico sólo se describen las actividades principales para cada componente, en orden cronológico, sin mayores detalles, y en un número no mayor de siete. Conviene, igualmente, especificar los recursos, medios o insumos necesarios para su ejecución, que configuraría el presupuesto del proyecto.

La lógica vertical permite examinar los vínculos causales de abajo arriba entre los niveles de objetivos, de tal manera que: *Si se llevan a cabo las **Actividades (Acciones)**, se producen los **Componentes (resultados)**. Si se producen los Componentes, se debería lograr el **Propósito (objetivo específico)**. Si se logra el Propósito, se debería hacer una contribución significativa al logro del **Fin (objetivo general)**.*

2. Lógica horizontal.

La **lógica horizontal** se basa en el principio de la correspondencia y presenta información en **cuatro columnas** que vinculan cada nivel de objetivos (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) con los resultados específicos a alcanzar (Indicadores), los Medios de Verificación de los resultados, y los Supuestos o factores externos que pudieran afectar el desarrollo del proyecto. La lógica horizontal garantiza la coherencia interna del proyecto y asegura su viabilidad en el contexto global del ámbito donde se ejecuta.

La lógica horizontal puede resumirse de la siguiente manera:

- a) Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- b) Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

En resumen, se podría decir que la MML refleja, por una parte, las relaciones de causalidad entre los diferentes niveles de objetivos (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) y, por la otra, cómo se puede verificar, a través de indicadores previamente establecidos, si se han alcanzado los objetivos, tomando en cuenta los supuestos fuera del control del proyecto, que pueden influir en su éxito.

Figura 15: Estructura de la Matriz del Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Propósito Componentes Actividades			

FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Un **indicador** es un dato o conjunto de datos que permite medir el logro de un objetivo en cualquier nivel. En el manual Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas, se define indicador como: *“la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente”*¹⁷. En esta definición se observa que debe existir acuerdo entre los beneficiarios y otros involucrados en el proyecto, en el momento de establecer un indicador, para evitar conflictos posteriores. Si un objetivo no tiene indicadores no puede administrarse ni demostrarse su validez.

¿QUÉ FUNCIONES CUMPLEN LOS INDICADORES?

Los indicadores cumplen las siguientes funciones:

1. Constituyen la base del seguimiento y evaluación del proyecto. Es por ello que los indicadores deben ser, por el papel que cumplen, suficientes como para poderse utilizar en diferentes momentos y no sólo al final del proyecto.
2. Especifican de manera precisa cada objetivo a nivel de Componente (Producto), de Propósito y de Fin.

¿CÓMO SE EXPRESAN LOS INDICADORES?

Los indicadores se expresan de forma que puedan ser verificables en términos de cantidad y tiempo. Un indicador no verificable será desechado. El indicador siempre debe estar unido a la definición del objetivo a lograr; es una medida indicativa del desempeño de ese objetivo. Es por ello que para cada indicador deberá describirse la fuente o medio de verificación. Así, por ejemplo, un indicador para medir los niveles de desnutrición de la población infantil podría ser: número de niños desnutridos entre número total de niños por cien. Si el número de niños desnutridos es 3.000 y el total de niños 30.000, el resultado nos indica que el 10% de los niños están desnutridos.

¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS DE UN BUEN INDICADOR?

1. *Ser prácticos*: lo cual significa:
 - Medir lo que es importante.

¹⁷ EDGAR ORTEGON, JUAN FRANCISCO PACHECO y ADRIANA PRIETO. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Pág. 29.

- Mínimo en su número, pero suficientes para medir cada objetivo.
 - Referirse a metas realizables.
 - Eficientes en su costo para medir cada objetivo.
 - Realista en cuanto no deben referirse a algo que no ocurrirá.
2. *Independientes*: esto es, que reflejen el resultado especificado en el objetivo y no los medios utilizados para alcanzar el resultado.
 3. *Focalizados*: (específicos, medibles), es decir, que especifiquen el grupo objetivo, la cantidad, calidad, tiempo y lugar.

¿CÓMO SE CLASIFICAN LOS INDICADORES?

Los indicadores se pueden clasificar en tres grupos: los de fin y propósito, los de componentes y los de actividades.

1. *Indicadores de Fin y Propósito*: son los que miden el cambio atribuible al proyecto y los que permiten tomar decisiones sobre la necesidad de componentes adicionales. Se les denomina también indicadores de objetivos. Los indicadores de Fin o Propósito se construyen sobre la base de datos existentes. Ejemplo de un indicador de Fin y de Propósito, sería reducir a menos de 1.000 coliformes totales por 100 ml de agua, en una playa específica y para un determinado año.
2. *Indicadores de Componentes*: son descripciones breves de las obras, servicios, estudios y capacitación específicos que ofrece el responsable del proyecto, en cuanto se refiere a cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, para un proyecto de educación habría de señalar que se trata de 10 escuelas técnicas, ubicadas en tales y cuales ciudades, cada una con capacidad para 1.000 alumnos por año, y con el equipamiento especificado por las normas.
3. *Indicadores de Actividades*: son los que describen la actividad que se realiza para lograr el componente y de su presupuesto asignado. Varían de acuerdo con el elemento del componente que se desea medir, por lo cual son diferentes para cada tipo de proyecto.

También pueden los indicadores clasificarse en directos e indirectos.

1. **Indicadores directos**, son los que comprenden a las variables directamente relacionadas al objetivo a medir. Por ejemplo, si el objetivo es reducir la mortalidad, un indicador apropiado podría ser la tasa de mortalidad infantil en tanto por mil.
2. **Indicadores indirectos**, llamados también PROXYs, son formas aproximadas de medir determinados objetivos. La variable utilizada no tiene una relación directa con el objetivo que se busca medir.

¿CUÁLES SON LOS TRES ATRIBUTOS DE UN INDICADOR?

1. **Calidad**, que 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, entre otros.
2. **Cantidad**, que se refiere a la magnitud del objetivo que se espera alcanzar, por ejemplo: reducción de la tasa de mortalidad infantil del 40 por mil al 20 por mil; incremento del ingreso per-cápita en 10%; reducción de la tasa de analfabetismo del 8% al 5%, entre otros.

- 3. Tiempo**, que se refiere al período en el cual se espera alcanzar el objetivo y que, usualmente, está vinculado a la duración del proyecto.

Ejemplos de indicadores que cumplen con los atributos antes explicados:

- La tasa de mortalidad infantil, entre enero de 1995 y diciembre de 1998, se ha reducido en 50% (40 por mil a 20 por mil).
- Incremento del ingreso per-cápita en 10% durante 2 años.
- Reducción de la tasa de analfabetismo del 8% al 5% entre enero de 1998 y diciembre de 2000.

¿CÓMO SE SELECCIONAN LOS INDICADORES?

Un consejo que se deberá tener en cuenta sobre los indicadores es su número reducido. Esto hace necesario la definición de criterios para decidir si un indicador es adecuado o no, o jerarquizar un conjunto de indicadores. Para ello se utiliza el esquema desarrollado por la Oficina de Evaluación del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas (UNDP), que consiste en un cuadro en el cual: primero, se transcribe de la primera columna de la Matriz del Marco Lógico a la primera columna del cuadro, el resumen narrativo de objetivos; segundo: se transcribe de la misma matriz, los indicadores por objetivo; tercero: se definen los criterios aplicables a los indicadores, como son: (A), el sentido del indicador es claro; (B): existe información disponible o se puede recolectar fácilmente; (C): el indicador es tangible y se puede observar; (D), la tarea de recolectar datos está al alcance de la dirección del proyecto y no requiere expertos en su análisis; (E): el indicador es lo bastante representativo para el conjunto de resultados esperados. Un criterio adicional que debe ser evaluado es que los indicadores sean independientes, es decir, que no exista una relación de causa efecto entre el indicador y el objetivo que se evalúa.

Los indicadores seleccionados se clasifican en la tercera columna del cuadro, para lo cual se asigna el valor de 1 a cada uno de los cinco criterios anteriores. Así, un indicador que cumpla todos los criterios de la UNDP alcanzaría 5 puntos en esta escala de clasificación. Finalmente, en la última columna se seleccionan los indicadores con mayor puntuación, que serán los que se incluirán en la Matriz del Marco Lógico.

Cuadro 6: Ponderación para la selección de indicadores

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Clasificación de indicadores								Puntaje Total	Selección
			A	B	C	D	E	F	G	H		
Fin												
Propósito												
Componentes												
Actividades												

FUENTE: Handbook of monitoring and evaluating for results. UNDP

¿QUÉ SON FUENTES O MEDIOS DE VERIFICACIÓN?

Las **fuentes o medios de verificación** constituyen la base para la supervisión y la evaluación del proyecto y deben indicar dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener la información acerca de los indicadores. Para ello resulta de gran utilidad construir un cuadro para cada indicador, como el que se presenta a continuación, donde se resumen los principales aspectos que se deben tener en cuenta en la planeación de la recolección de los datos. Es conveniente que los indicadores sean fácilmente verificables, mediante información disponible en fuente confiable, procurando que exista la posibilidad de una fuente de verificación para cada

indicador. Un indicador sin fuente de verificación no es confiable, por lo que debe ser considerado como un indicador inútil.

Cuadro 7: Medios de verificación por indicador

Nivel	Resumen narrativo	Factores de riesgo					Responsable
		Financiero	Político	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	
Fin							
Propósito							
Componentes							
Actividades							

FUENTE: Handbook of monitoring and evaluating for results. Evaluation office UNDP

En este cuadro, al igual que en el anterior, se transcribe a la primera columna, el resumen narrativo de objetivos y los indicadores por objetivo. Luego, se indica la fuente de donde proviene la información, el método de recopilación de la información - forma de recopilarla, sea a través de encuestas, observación directa, grupos focales, muestreo-, el grado de desagregación (género, edad, grupo étnico) y la unidad de análisis (individuos, familias, comunidades). Posteriormente, se especifica el método de análisis - conteo, sumar o utilizando formulas estadísticas- y el tipo de análisis que se efectuará (comparación de datos, estudio costo-eficiencia, costo-efectividad, causa-efecto). Finalmente, se establece la frecuencia de la información (mensual, trimestral, semestral, una vez al año) y la persona o institución que será el responsable de recopilar, analizar y divulgar la información.

¿QUÉ SON SUPUESTOS?

Los **Supuestos** representan condiciones suficientes para obtener los resultados de un proyecto en cada uno de los niveles de objetivos de la intervención (Actividades, Componentes, Propósitos y Fin) y que están fuera del control de la gerencia del proyecto o de la agencia ejecutora. Los supuestos deben cumplirse para favorecer el éxito del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo.

La identificación de supuestos tiene como fuente principal situaciones ocurridas en otros proyectos, que pudieron afectarlos positiva o negativamente; de igual manera, resulta de gran utilidad el uso del denominado análisis FODA –Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-, en el cual se consideran factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan influencias del ámbito externo en la organización responsable del proyecto, con el propósito de anticipar escenarios que permitan reorientar el rumbo del proyecto.

Otro elemento a tomar en cuenta en la escogencia del supuesto, es el grado de probabilidad de ocurrencia. Si éste es menor de un 10% no se incluye, por ser poco probable. Tampoco se incluye si es mayor de un 90%, ya que se considera como una realidad. Cuando un supuesto no se cumple, representa un riesgo para el éxito del proyecto, lo que llevaría a su cancelación.

Ortegón, Pacheco y Prieto¹⁸, aconsejan confeccionar una Lista de Verificación de Supuestos, como ayuda en su formulación. Esta verificación consiste en preguntarse si el supuesto es externo (fuera del control del ejecutor), importante (los resultados son sensibles al

¹⁸ EDGAR ORTEGÓN, JUAN FRANCISCO PACHECO y ADRIANA PRIETO. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Pág. 45.

comportamiento del supuesto), cuál es la probabilidad de ocurrencia (alta, media o baja) y, en caso de ser baja, si es posible rediseñar el Proyecto. Para ello utilizan el siguiente diagrama:

Figura 16: Diagrama de flujo para verificación de supuestos



FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

C. Matriz del Marco Lógico detallada.

Cuadro 8: Matriz del Marco Lógico Detallada

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin (Objetivo general) El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.	Miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar si es relevante).	Fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, visual, encuestas por muestreo, etc.	Indican los acontecimientos, las condiciones importantes necesarias para la sustentabilidad (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.
Propósito (Objetivo específico) El Propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.	Describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar..	Fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar si existe un problema y sugieren la necesidad de cambio en los Componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, , inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya efectivamente al logro del Fin.
Componentes (Resultados) Obras, servicios y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)	Son descriptores breves, pero claro de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.	Indica dónde un evaluador puede obtener información para verificar que los resultados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección en sitio, informes del auditor, etc.	Acontecimientos, condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los Componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
Actividades (Acciones) Tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.	Presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.	Indica dónde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutiva.	Acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente del proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.

FUENTE: Fundación Escuela de Gerencia Social

D. Plan de Acción.

La ejecución de un proyecto se puede realizar de una manera mucho más ordenada y controlada, si se detallan las acciones en un plan donde se establezca, además de una descripción de cada acción, el tiempo, los recursos físicos, materiales, humanos, institucionales, técnicos y financieros y otros elementos necesarios para llevarlas adelante. El plan recibe el nombre de **Plan**

de Acción y puede tener distintos grados de detalle, según la complejidad del proyecto y los requisitos exigidos por el agente financiero de la intervención.

En esta Guía se propone un plan de acción adaptado al desarrollo de proyectos comunitarios poco complejos, como son la mayoría de los proyectos que llevan a cabo los Consejos Comunales en las distintas comunidades, a lo largo y ancho del país. Comprende los siguientes elementos:

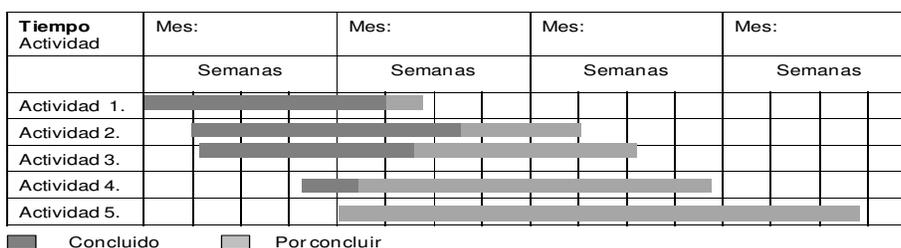
1. Calendario de actividades.
2. Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).
3. Matriz de Responsables.
4. Presupuesto.

E. Calendario de actividades.

El **calendario de actividades** registra la distribución en el tiempo de las actividades del proyecto, durante su período de ejecución. El más utilizado, por su sencillez, es el denominado diagrama de GANTT, que consiste en un cronograma de barras en el cual se puede visualizar el período de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo requerido para la ejecución de un trabajo. El diagrama también permite que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

El diagrama consiste en una matriz de doble entrada, en la que se indica, en el eje horizontal, un calendario o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc. En el eje vertical, se colocan las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea o barra horizontal, cuya longitud es proporcional a su duración, según la escala definida en el eje horizontal.

Figura 17: Calendario de actividades



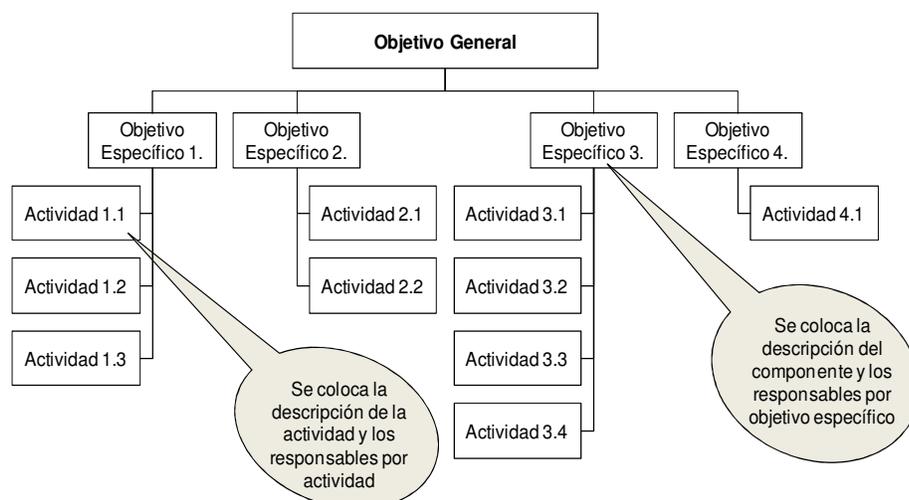
FUENTE: elaboración propia.

Se debe tener presente que, para ciertos proyectos, no todas las actividades se pueden realizar en cualquier época del año, por cuanto ello está condicionado por el clima, los ciclos de trabajo, y otros factores contingentes. De igual forma, la ejecución de un proyecto va a depender de los desembolsos que haga el organismo que financia el proyecto, lo que obliga a hacer ajustes en el calendario.

F. Estructura Desagregada del Trabajo.

La **Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)** es una presentación simple y organizada de las actividades que se deben realizar por cada objetivo específico, con el propósito de lograr el objetivo general. Las actividades se pueden desagregar hasta niveles menores como tareas, que se puedan controlar. En el MANUAL DE PROYECTOS SOCIALES DE ENRIQUE RUBIO, se presenta una figura ilustrativa de la Estructura Desagregada de Trabajo, que por su claridad se muestra a continuación.

Figura 18: Estructura Desagregada de Trabajo



FUENTE: RUBIO ENRIQUE. *Manual de Proyectos Sociales*. Artes Gerenciales Consultores. Caracas, 2010.

G. Matriz de Responsables.

En la EDT se puede, igualmente, combinar las actividades con los responsables de ejecutarlas y las fechas de inicio y fin de cada una de ellas. Es lo que se llama **matriz de responsables**, como se ilustra en el siguiente cuadro.

Cuadro 9: Matriz de Responsables

Actividad	Responsable (Persona/Organización)	Fechas
Actividad 1: XXX	1	Inicio: dd/mm/aa Fin: dd/mm/aa
Actividad 2: XXX	2	Inicio: dd/mm/aa Fin: dd/mm/aa
Actividad 3: XXX	3	Inicio: dd/mm/aa Fin: dd/mm/aa
Actividad n...		
...		

FUENTE: Manual para la Presentación de Proyectos Sociales Comunitarios. Escuela de Emprendedores.

H. Presupuesto de gastos.

El presupuesto comprende los fondos, costos y recursos financieros previstos para todas las fases del proyecto, desagregados según los costes y la disponibilidad de fuentes de financiamiento. Se aconseja detallar al máximo los recursos para cada actividad.

El presupuesto de gastos del proyecto se calcula con base en los costes de los recursos de personal, materiales y servicios, activos reales (maquinarias y equipos) y otros costes. Consiste básicamente en convertir los requerimientos en valores monetarios y expresarlos en flujos financieros. En el presupuesto de gastos se distingue:

1. **Obras físicas:** que incluye el terreno y los trabajos de ingeniería civil y afines, como las edificaciones e infraestructura de acceso. En proyectos de construcción se consideran también como inversión todos los materiales requeridos y el valor de uso de la maquinaria utilizada, separados de la mano de obra.

- 2. Personal o recursos humanos:** incluye costo de personal por concepto de mano de obra, honorarios profesionales y beneficios laborales contractuales. Se distingue entre mano de obra calificada y no calificada. La primera incluye el recurso humano de cierto nivel de formación y especialización como profesionales y obreros especializados. La mano de obra no calificada está formada por el recurso humano que no requiere ningún tipo de preparación especial para el cumplimiento de las labores de su cargo.
- 3. Materiales, suministros y servicios:** incluye costos totales y unitarios de los materiales, suministros y servicios necesarios para la construcción de la obra. Se incluye, igualmente, toda la inversión instrumental: maquinaria y herramientas incluidos vehículos y mobiliario, que se incorpora físicamente a la instalación del proyecto.
- 4. Otros:** incluye cualquier otro costo que no se pueda incorporar en los rubros antes señalados.

Algunos proyectos requieren, además de los costos antes descritos, los costos de reposición y los costos de funcionamiento.

1. Costos de **reposición:** Son los insumos y recursos necesarios para reponer los componentes de inversión, en la medida que se van desgastando o haciendo obsoletos, como consecuencia del uso durante su vida útil. Naturalmente, los costos de reposición se causan con posterioridad a la inversión inicial.
2. Costos de **operación:** Son los insumos y recursos que deben concurrir al proceso productivo del proyecto. Se causan, como su nombre lo indica, durante la fase de operación del proyecto. Son indispensables para utilizar y mantener la capacidad instalada y poder hacer entrega de los productos (bienes o servicios) destinados a generar los beneficios previstos.

Los costos de operación se dividen en dos categorías:

1. *Insumos y materiales.* Son bienes intermedios (materias primas, materiales y combustibles) necesarios para la operación del proyecto.
2. *Mano de obra.* Tanto calificada como no calificada.

Debe tenerse en cuenta que se incluirán sólo los **costos económicos** o sea los que implican uso real de recursos en el proyecto, por contraposición a los denominados **costos financieros**, que se refieren a meras transferencias y no a asignación efectiva de un bien o recurso productivo. Ejemplo: intereses por uso de crédito.

En los proyectos comunitarios, los costos deben estimarse sobre la base de precios de mercado, si se considera que la ejecución de dichos proyectos es generalmente de un año o menos.

Por **precio de mercado** se entenderá el que se debe pagar realmente por el objeto de costo colocado o empleado en el sitio donde se va a construir el proyecto. En términos más precisos, el precio de mercado es el que se forma por las oscilaciones del mercado, en las cuales interviene la ley de la oferta y la demanda. En cada caso es importante mencionar la fuente de donde se ha tomado el precio.

Para facilitar la distribución de los costos se proponen los siguientes modelos (cuadros 10 a 13), basados en los propuestos en *Guía para la Formulación de Programas y Proyectos de*

Protección Integral a ser financiados por los Fondos de Protección, del CDNA¹⁹, pero modificados por el autor.

Cuadro 10: Distribución de los costos (materiales, suministros y servicios)

TIPO DE MATERIAL , SUMINISTROS Y SERVICIOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Bs.)	COSTOS TOTALES
Materiales (Especificar):				
Suministros: (Especificar)				
Servicios: (Especificar)				
TOTAL				

FUENTE: Guía para la Formulación de Programas y Proyectos de Protección Integral a ser Financiados por los Fondos de Protección. CNDNA

Cuadro 11: Distribución de los costos de personal

TIPO DE CARGOS	NÚMERO DE CARGOS	TIEMPO DE CONTRATACIÓN	REMUNERACIÓN	COSTO TOTAL
Especificar				
TOTAL				

FUENTE: Guía para la Formulación de Programas y Proyectos de Protección Integral a ser Financiados por Fondos de Protección. CNDNA

Cuadro 12: Distribución de los costos (resumen)

TIPOS DE COSTO	MONTO	
	(Unidad monetaria)	%
PERSONAL (Honorarios Profesionales)		
MATERIALES, SUMINISTROS Y SERVICIOS		
ACTIVOS REALES (Mobiliario y Equipos)		
OTROS COSTOS		
TOTAL		

FUENTE: Guía para la Formulación de Programas y Proyectos de Protección Integral a ser Financiados por los Fondos de Protección. CNDNA

12

¹⁹ REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, MINISTERIO DE PARTICIPACIÓN POPULAR Y DESARROLLO SOCIAL, CONSEJO NACIONAL DEL DERECHOS DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE (CDNA). *Guía para la Formulación de Programas y Proyectos de Protección Integral a ser financiados por los Fondos de Protección*. s.f. Disponible: www.CNDNA.gov.ve

III. Ejecución y seguimiento.

A. Ejecución.

La ejecución es la etapa durante la cual se lleva a cabo el proyecto, según los términos aprobados en la formulación. Existen varias **modalidades de ejecución** de un proyecto. Si la institución que aporta el financiamiento es la misma que ejecuta, se denomina **ejecución directa**. Si ejecuta otra institución diferente se denomina **ejecución indirecta**. Si se combinan las modalidades anteriores se denomina **ejecución mixta**. Es importante que las relaciones entre las partes queden recogidas en un convenio o contrato que se debe firmar antes del inicio del proyecto.

En el caso del Plan Comunitario de Desarrollo Integral, la ejecución se refiere al cumplimiento de las políticas, programas y proyectos en espacio y tiempo establecidos en dicho plan, garantizando la participación activa, consciente y solidaria de la comunidad (LOCC. Art. 45, numeral 4).

B. Seguimiento o monitoreo.

Durante la ejecución del proyecto y no en otras etapas del ciclo del mismo, es necesario hacer el **seguimiento o monitoreo** de lo que se va avanzando y compararlo con lo planificado inicialmente, para que, en caso de que haya desviaciones negativas, se introduzcan las medidas correctivas o, en su caso, se reformule el proyecto.

El seguimiento de un proyecto es la supervisión continua o periódica de su ejecución, tanto física, como desde el punto de vista de los cambios y los impactos (intencionales o no) que produce. Se hace día a día, por todas las personas que participan en el proyecto, quienes aportan los datos necesarios para elaborar un informe periódico que contiene, entre otros elementos, la descripción general de la marcha del proyecto en relación con los objetivos y resultados previstos, las actividades realizadas, el presupuesto ejecutado, la actualización del calendario de actividades en caso de ser necesario, la relación de gastos realizados, la actualización de las previsiones presupuestarias, la valoración de seguimiento y las recomendaciones.

¿QUÉ ES UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO?

Sistema de seguimiento es el conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos, que se utilizan para obtener información periódica sobre la situación del proyecto.

Un sistema de seguimiento bien diseñado dará respuesta a las siguientes preguntas:

QUÉ información es relevante para los promotores (indicadores).

CÓMO debería ser recolectada y analizada (métodos).

QUIÉN se involucrará en cada fase (responsabilidad).

Igualmente, el seguimiento perseguirá los siguientes objetivos:

1. Proporcionar indicadores, a corto plazo, sobre el progreso o retraso en el logro de los objetivos y en la consecución de resultados.
2. Tomar decisiones sobre medidas que permitan corregir los problemas que se presenten durante la ejecución del proyecto.
3. Posibilitar el fortalecimiento de los resultados positivos logrados en la ejecución del proyecto.

4. Determinar si el proyecto concebido es o no pertinente.
5. Contribuir a fomentar el espíritu de responsabilidad y el aprendizaje que se deriva del desarrollo del proyecto.
6. Contribuir a reforzar las acciones para el seguimiento y evaluación de las instituciones participantes.

IV. Evaluación.

La **evaluación** es el análisis de los resultados y efectos de un proyecto al final de su ejecución, con el fin de utilizar la experiencia obtenida como fuente de aprendizaje para otros proyectos.

Durante el proceso de evaluación se mide:

1. **La eficiencia:** significa hacer las cosas bien. Indica la relación entre dos magnitudes como son, por ejemplo, la producción y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar el nivel de producción. En otros términos, la eficiencia permite conocer si las actividades de un proyecto se ejecutaron, administraron y organizaron al menor costo posible y si se maximizó la entrega de productos y servicios (menor tiempo).
2. **La eficacia:** valora el impacto de lo que hacemos, por eso se dice: cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. De manera que la eficacia se refiere a hacer las cosas debidas, el logro de los resultados en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permitan alcanzarlas mejor y más rápidamente, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Ejemplo de indicadores de eficacia son: porcentaje de cobertura de la población objetivo, porcentaje de hectáreas con seguridad de riego explotadas por los agricultores.
3. **El impacto:** se refiere a los cambios y efectos positivos y negativos, previstos o no previstos del proyecto, analizados en relación con los beneficiarios y otros afectados.
4. **La pertinencia:** es medida que justifica el proyecto en relación con las prioridades de desarrollo.

Otro aspecto a ser tomado en cuenta en la evaluación de un proyecto, son los cambios del ambiente y las condiciones exógenas que podrían modificar los objetivos y resultados originalmente planteados.

Existen diferentes **tipos de evaluación** asociados al ciclo de vida del proyecto. Algunas tipologías de evaluaciones son:

1. La **evaluación ex ante** evalúa durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional: problemas identificados, necesidades detectadas, población objetivo, insumos y estrategias de acción.
2. La evaluación **intra** se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se desarrollan, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.
3. La evaluación **post** se corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.

4. La **evaluación ex post** se realiza tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto.

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE SEGUIMIENTO O MONITOREO Y EVALUACIÓN?

El Monitoreo y la Evaluación están interrelacionados pero no son sinónimos. Mientras que el monitoreo es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto), la evaluación se realiza en períodos establecidos, entre lapsos más largos. El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto esté encarrilado a alcanzar su objetivo. La evaluación, por su parte, permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos.

APÉNDICES

EJEMPLO ILUSTRATIVO PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

A continuación se presenta un caso de estudio, a través del cual se aplican los componentes básicos de la Metodología del Marco Lógico. Los pasos a seguir se consideran integrados, y para cada uno de ellos se indican las instrucciones prácticas y cuadros ilustrativos. No obstante, con el objeto de establecer un vínculo entre las explicaciones teóricas y su aplicación al caso de estudio, se remite al lector, al final de cada paso, a la explicación que sobre el particular aparece en la segunda parte de la Guía.

A. Descripción de la situación problemática.²⁰

En la pequeña ciudad de La Guajirita, existe la empresa de transporte colectivo urbano Automotores García C.A. (Automotores, en adelante), que presta servicio diario de transporte público a sus habitantes, en horario comprendido entre las 5 a.m y las 11p.m. Para ello cuenta con una flota de 40 microbuses con capacidad para 25 pasajeros sentados y unos 10 de pie cada uno, que hacen el recorrido de la ciudad de acuerdo con una ruta que cubre tanto el casco central como zonas de pequeñas y medianas industrias, ubicadas en las afueras de la misma.

Recientemente los usuarios han podido observar una situación que los afecta directamente, incluso a quienes no utilizan el servicio, como lo es el incremento de accidentes provocados por los microbuses de la empresa. A ello se agrega retardos para llegar a tiempo al trabajo, pérdidas económicas e imagen desmejorada de la empresa, que la perjudica notablemente.

Para intentar comprender las causas que han motivado la situación antes descrita, personal de la Alcaldía se ha entrevistado con los dueños de la empresa y con algunos usuarios, y ha constatado que muchos conductores conducen con imprudencia, y que varios de los microbuses se encuentran en mal estado, presentando fallas frecuentes que los coloca fuera de servicio, ya sea por obsolescencia –algunos de ellos tienen hasta más de 20 años de servicio- o por el mal mantenimiento prestado en un viejo taller, perteneciente a la misma empresa, cuyas instalaciones se encuentran en pésimas condiciones.

Por último, debe señalarse que las calles de la ciudad no son idóneas para el tránsito automotor, por cuanto, la mayoría, presenta huecos e irregularidades en el asfaltado, lo que contribuye a incrementar los accidentes tanto de las unidades en servicio como de otros vehículos que transitan por ellas.

B. Problema.

La identificación del problema es la etapa previa del análisis que permite, posteriormente, proponer alternativas de solución que respondan a ese problema. Para ello se debe partir de una primera “lluvia de ideas”, que servirá de base al grupo de análisis, para determinar el problema central que afecta a la comunidad analizada.

El problema debe formularse en estado negativo, sin confundirlo con causa o solución.

²⁰Tomado y adaptado de: EDGAR ORTEGON, JUAN FRANCISCO PACHECO y ADRIANA PRIETO. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales 42. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. CEPAL. Santiago de Chile, 2005. Disponible: www.eclac.org/publicaciones

En el caso de estudio descrito anteriormente, el problema identificado es: *Aumento de accidentes de tránsito en la Guajirita.*

C. Análisis de involucrados (Ir a la Sección D, pág. 21).

Los involucrados que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con el problema, desde el principio hasta el fin del proyecto, se identifican, tomando en cuenta su situación actual y futura. Para ello es conveniente hacer una lista de estos actores, partiendo del conocimiento del grupo que está haciendo el proyecto, entrevistas, encuestas e investigaciones focales. En algunos casos, se puede evaluar la fuerza e intensidad de cada grupo, utilizando una escala, calificando con valor negativo a aquellos involucrados que mostraron oposición a solucionar el problema y con valor positivo a aquellos que mostraron apoyo.

En este caso de estudio, los involucrados provienen tanto de la Sociedad Civil (pasajeros, no pasajeros y sindicato), como del Sector Privado (Automotores) y Sector Público: Departamento Municipal de Obras Públicas (DMOP) y de la Alcaldía de la Guajirita. Cada uno de ellos tiene sus propios intereses, percibe de alguna forma el problema y ejerce sus recursos y mandatos.

Cuadro 13: Involucrados en el caso de estudio.

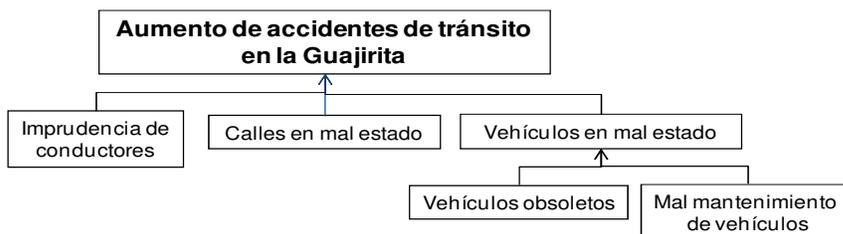
	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Pasajeros	<ul style="list-style-type: none"> Tener un sistema de transporte público confiable y de bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> El servicio de la Automotores no es confiable. Los choferes conducen mal. Accidentes frecuentes. Averías frecuentes. Choferes descorteses. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad para pagar por un servicio de transporte público rápido, seguro, confiable y económico.
No pasajeros	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del congestionamiento del tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> Frecuentes embotellamientos del tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> Disposición a usar el sistema de transporte público si éste mejora su prestación.
Automotores García C.A.	<ul style="list-style-type: none"> Proveer un servicio de transporte público rápido, seguro, confiable y económico. 	<ul style="list-style-type: none"> Flota vieja de microbuses. Mal mantenimiento de los microbuses. Disminución de la demanda del servicio. Muchas quejas de los pasajeros. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso: Flota de autobuses. Recurso: Presupuesto operativo, incluyendo el subsidio municipal. Mandato: Proveer un servicio público rápido, seguro, confiable y económico.
Departamento Municipal de Obras Públicas (DMOP).	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los caminos de La Guajirita. 	<ul style="list-style-type: none"> Caminos en mal estado. El presupuesto para la reparación de los caminos es insuficiente. Aumento de la congestión del tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso: Presupuesto anual operativo asignado por el Municipio. Mandato: Construir y mantener carreteras adecuadas dentro de los límites de la Guajirita (incluyendo los vecindarios más alejados).
Alcalde de La Guajirita	<ul style="list-style-type: none"> Que ciudad disponga de un sistema de transporte público rápido, seguro, confiable y económico. Reducir accidentes y congestionamiento en la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la congestión del tránsito. Aumento de accidentes de tránsito. Muchos ciudadanos se quejan del sistema de transporte público. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso: Tiene apoyo popular. Recurso: Tiene poder de veto sobre las decisiones del Municipio. Mandato: Servir a los mejores intereses de la Guajirita. Servir como ejecutivo y gerente de la ciudad.

FUENTE: Área de proyectos y programación de inversiones. ILPES

D. Análisis de problemas (Ir a la Sección E, pág. 24).

Una vez identificado el problema, se procede a determinar hacia abajo, las causas primarias o de primer nivel y las secundarias o de segundo nivel que se consideran están originando el problema. Luego se describen hacia arriba los efectos o consecuencias del problema, en orden de gravedad, para finalizar graficando tanto las causas como los efectos en dos árboles separados: **árbol de causas** y **árbol de efectos**, como los siguientes:

Figura 19: Árbol de causas



Fuente: Área de proyectos y programación de Inversiones. ILPES

Figura 20: Árbol de efectos

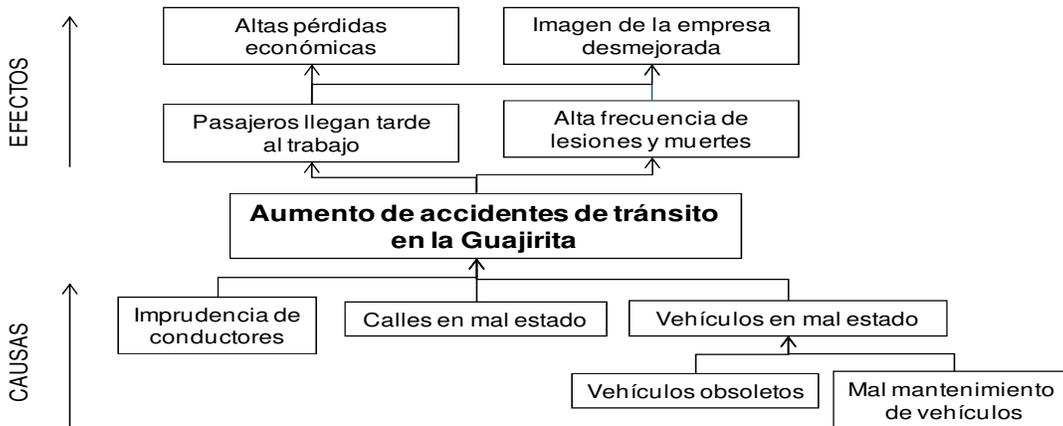


Fuente: Área de proyectos y programación de Inversiones. ILPES

Como se podrá observar, una causa puede tener su origen en otras causas, y un efecto puede dar origen a otros efectos.

El paso siguiente es graficar el **árbol de problemas**, integrando en un solo cuadro el árbol de causas y el árbol de efectos, como se observa en la siguiente figura.

Figura 21: Árbol de problemas

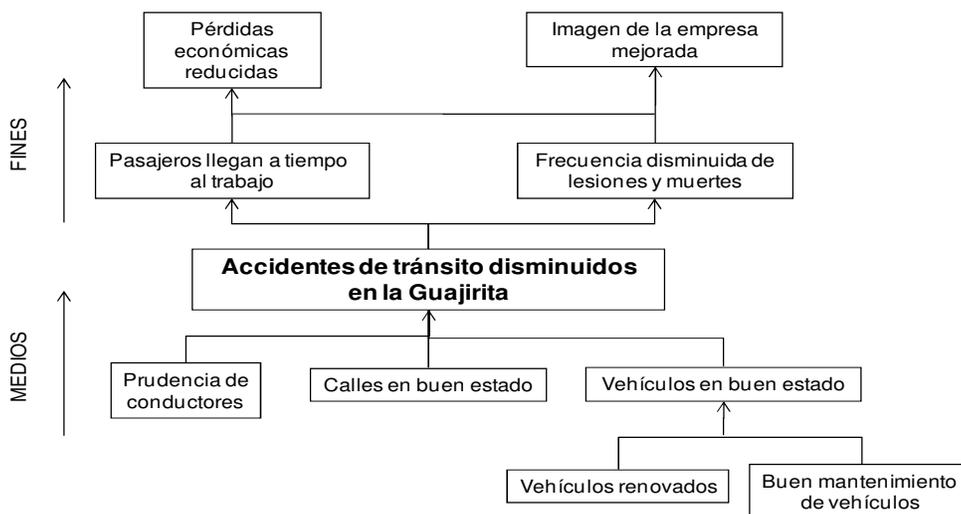


Fuente: Área de proyectos y programación de Inversiones. ILPES

E. Análisis de objetivos (Ir a la Sección F, pág. 29).

El análisis de objetivos consiste en considerar y graficar en un **árbol de objetivos**, que todas las que eran causas en el árbol de problemas, se transforman en medios en el árbol de objetivos, y los que eran efectos se transforman en fines. El problema central se transforma en objetivo central. En todo caso, hay que revisar la validez de las causas y los efectos, todas las veces que sea necesario.

Figura 22: Árbol de Objetivos



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones. ILPES

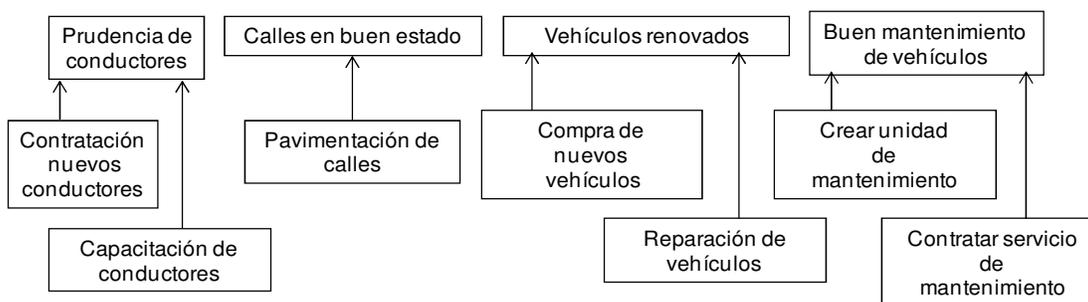
F. Selección de la estrategia óptima.

La selección de la estrategia óptima consiste en formular acciones para solucionar el problema planteado. Para ello se utiliza como herramienta los medios del árbol de objetivos, de manera que se identifique una acción que concrete dichos medios en la práctica.

1. Identificación de acciones (Ir a la Sección G, pág. 31).

Consiste en un proceso mediante el cual se operacionalizan los medios, identificando las acciones a llevar a cabo para resolver el problema. Los medios que se operacionalizan son los que están en la parte inferior del árbol de objetivos, es decir, los que no tienen otro medio que los genere y están en correspondencia con las causas independientes que estén en la parte más baja del árbol de problemas. Pueden existir varias acciones para un medio. Con estos datos se construye un **árbol de acciones** como el siguiente:

Figura 23: Árbol de acciones



FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

2. Postulación de alternativas (Ir a la Sección H, pág. 31).

Consiste en postular acciones viables y pertinentes. Para ello se clasifican las acciones en complementarias, excluyentes y fuera del dominio del grupo responsable del proyecto. Las primeras son factibles en conjunto, por lo que pueden agruparse en torno a la solución del problema. Las excluyentes no son factibles en conjunto y nos ayudan a decidir por una estrategia. Por ejemplo: reparar un puesto o construir un puente, mientras que las que están fuera del dominio del grupo, no se incluyen en la postulación de alternativas.

Las acciones complementarias se agrupan para configurar una alternativa; luego se analiza cada alternativa desde los puntos de vista de su factibilidad física, técnica, presupuestaria, institucional y cultural.

En el caso de estudio que se analiza se tiene que, para el medio “buen mantenimiento de vehículos”, las acciones “contratar servicio de mantenimiento” y “crear unidad de mantenimiento” son excluyentes. La acción “pavimentación de calles” correspondiente al medio “calles en buen estado”, está fuera del dominio del grupo, por cuanto esta acción es competencia de las autoridades locales. El resto de las acciones se consideran complementarias.

Sobre la base de las acciones propuestas y tomando en cuenta las que son excluyentes, se pueden plantear dos alternativas:

Alternativa 1: *Contratar servicio de mantenimiento*, contratación de nuevos conductores, capacitación de conductores, compra y reparación de vehículos.

Alternativa 2: *Crear unidad de mantenimiento*, contratación de nuevos conductores, capacitación de conductores, compra y reparación de vehículos.

La diferencia entre ambas alternativas está, entonces, en las acciones excluyentes *Contratar servicio de mantenimiento* y *Crear unidad de mantenimiento*.

Se puede suponer que la **alternativa óptima seleccionada** fue la segunda: **Crear unidad de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación de conductores, compra y reparación de vehículos**, al resultar la más conveniente según los criterios antes señalados.

G. Elaborar la Estructura Analítica del Proyecto (Ir a la Sección A, pág. 32).

La Estructura Analítica del Proyecto (EAP) es un diagrama similar al del árbol de objetivos, que representa un esquema de la alternativa de solución seleccionada en el paso anterior, en cuatro niveles jerárquicos, partiendo de la base: Actividades, Componentes, Propósito y Fin. Estos niveles son los que sirven para estructurar la Matriz del Marco Lógico.

La EAP se construye en cuatro pasos, partiendo de arriba abajo:

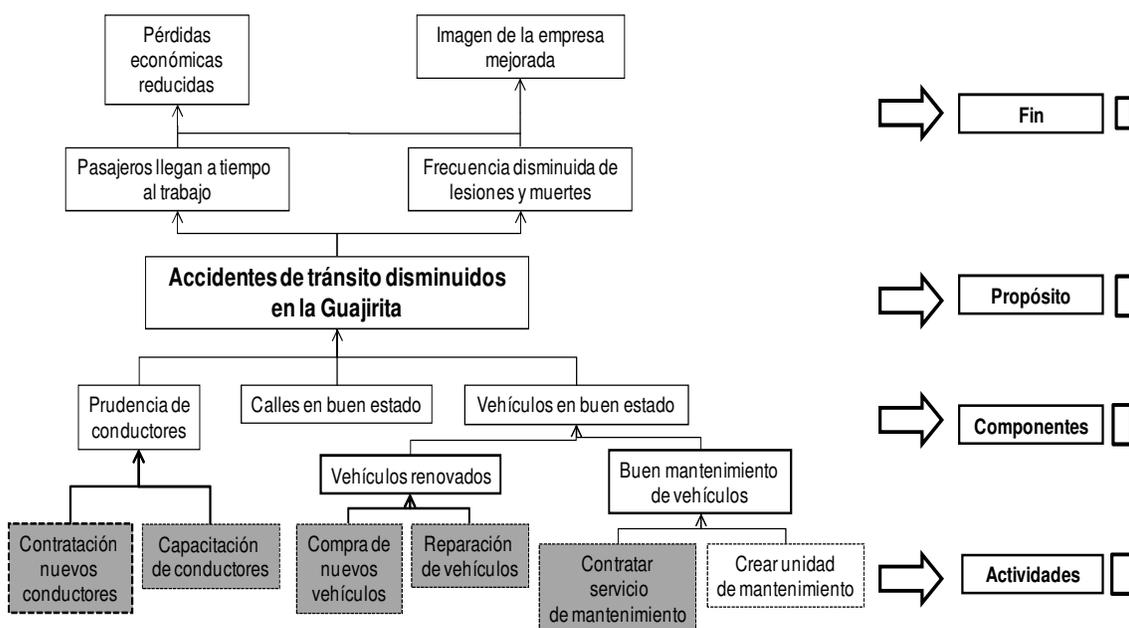
1. Se toman los fines del nivel superior del árbol de objetivos, que vendría a ser el Fin del proyecto. En el caso de estudio, los fines son: pérdidas económicas reducidas; imagen de la empresa mejorada y, frecuencia disminuida de lesiones y muertes.
2. Se transcribe el objetivo central del árbol de objetivos (Accidentes de Tránsito Disminuidos), que vendría a ser el Propósito en la EAP.
3. Se transcriben las acciones de la alternativa óptima seleccionada, que vendrían a ser los Componentes de la EAP, como son: Crear unidad de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación de conductores, compra y reparación de vehículos.

4. Se determinan las actividades para cada una de las acciones de la alternativa óptima seleccionada (Componentes). Así, por ejemplo, para la acción Capacitación de Conductores, habría que desarrollar un Programa de Capacitación de Conductores, que a los efectos de la EAP denominaríamos Programa de Capacitación de Conductores Desarrollado, para el cual, las actividades más importantes serían:

- a) Diseño y programación de cursos.
- b) Arriendo de Salas.
- c) Contratación de Profesores.
- d) Selección de participantes en el curso.
- e) Evaluación de los cursos.

Una vez definidos los cuatro niveles jerárquicos, se procede a estructurar la EAP, tal como se observa en la figura siguiente.

Figura 24: Estructura Analítica del Proyecto



Nota: las actividades se presentan en cuadros con fondo gris
FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

H. Elaborar la Matriz del Marco Lógico (Ir a la Sección B, pág. 33).

La MML se construye a partir del al EAP, en una tabla de cuatro columnas por cuatro filas, que contiene el resumen del proyecto, como se muestra en el cuadro de la página siguiente.

Cuadro 14: Matriz del Marco Lógico

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN 1. Pérdidas económicas reducidas. 2. Imagen de la empresa mejorada. 3. Pasajeros llegan a tiempo a su trabajo. 4. Frecuencia disminuida de lesiones y muertes.	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de lesiones baja 40%. • Tasa de mortandad baja 50%. • Pérdidas se reducen en 60%. • Grado satisfacción usuarios supera el 80% el primer año. 	Encuestas hechas por la empresa, la Alcaldía y las autoridades de tránsito.	Se establece cultura del buen conducir y el respeto a las normas de tránsito. Autoridades logran buen funcionamiento del tránsito.
PROPÓSITO Accidentes de tránsito disminuidos en la Guajirita.	Accidentalidad reducida <ul style="list-style-type: none"> • 40% en el año uno. • 70% en el año dos. • 90 % en el año tres. 	Estadísticas de la empresa y de las autoridades de tránsito.	Capacidad económica de la empresa para capacitar y contratar nuevos conductores; reparar vehículos; adquirir nuevos vehículos y contratar servicio de mantenimiento.
COMPONENTES 1. Prudencia de conductores. 2. Vehículos en buen estado. 3. Vehículos renovados. 4. Buen mantenimiento de vehículos.	Capacitado el 100% el año 1,	Registros internos de la empresa.	Vías urbanas en buen estado. Pasajeros, transeúntes y conductores de la ciudad se comportan con prudencia.
ACTIVIDADES 1. Contratación de nuevos conductores. 2. Capacitación de conductores. 3. Compra de nuevos vehículos. 4. Reparación de vehículos. 5. Contratar servicios de mantenimiento.	Presupuesto de costos de cada una de las actividades.		Costos no son afectados por el índice de inflación.

FUENTE: Área de proyectos y programación de Inversiones. ILPES

GUÍA GENERAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES COMUNITARIOS²¹

A. ANÁLISIS DEL PROBLEMA-NECESIDAD Y FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

1. ¿Cuál es el problema o necesidad que el proyecto pretende atender?
2. ¿El problema está clara y adecuadamente definido?
3. ¿La definición del problema (necesidad social) en el documento-proyecto refleja las expectativas de la comunidad?
4. ¿Cuál ha sido la participación de la comunidad en la definición del problema-necesidad?
5. ¿Están bien formulados los objetivos?
6. ¿Cuál es la pertinencia y adecuación de los objetivos a la situación-problema definida?
7. ¿En qué medida los objetivos formulados están bajo el alcance y control de la institución responsable del proyecto?

B. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y DEMANDA.

1. ¿A quién está dirigido el proyecto?
2. ¿El proyecto cubre la totalidad de la población necesitada (la afectada por el problema o carente del servicio)?
3. Si no, ¿por qué? ¿Es posible ampliar la población objetivo?
4. ¿Qué nivel de cobertura del proyecto abarca los grupos más pobres de la población?

C. ANÁLISIS DE ASPECTOS FÍSICO-TÉCNICOS.

1. El producto (bien o servicio) del proyecto ¿es el medio idóneo para la solución del problema o satisfacción de la necesidad identificada? ¿Hay otras alternativas para solucionar el problema?
2. ¿Está debidamente justificada la localización del proyecto?
3. ¿Se consideraron otras alternativas de localización?
4. ¿Por qué se desecharon?
5. ¿Existe relación entre el tamaño definido del proyecto y la demanda actual?

D. EVALUACIÓN DE ASPECTOS FINANCIEROS.

1. Los conceptos del programa de inversiones ¿corresponden a rubros necesarios? ¿hay elementos suntuarios indispensables?
2. Si se contemplan aportes de la comunidad (en dinero, especie o en trabajo), ¿se ha verificado el nivel de compromiso respectivo?
3. ¿Cuál es el monto de la solicitud de financiamiento? ¿Se ha estimado correctamente el monto de la solicitud de financiamiento ante los organismos competentes?

²¹ Resumen hecho sobre la base de: HÉCTOR SANIN ANGEL, *Guía Metodológica General para la Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Social*. FONVIS-BID-ILPES, Programa de Inversión Social Local –PROINSOL-, Caracas, 1992, p. 190-203.

E. ANÁLISIS INSTITUCIONAL.

1. ¿Cuáles son los antecedentes de capacidad y de eficiencia institucional del Consejo Comunal responsable del proyecto? ¿ha cumplido a cabalidad con los proyectos o actividades que le corresponde o que le han sido encomendados?
2. ¿Cuenta el Consejo Comunal con el personal idóneo básico para llevar a cabo el proyecto?
3. ¿Qué acciones específicas se deben poner en práctica para la incorporación y capacitación de personal?
4. ¿Si el proyecto se basa en la participación comunitaria, serán aprovechadas adecuadamente las posibilidades organizativas de la propia comunidad?

F. ANÁLISIS DE ASPECTOS JURÍDICOS.

1. ¿Se ha constituido y funciona el Consejo Comunal de acuerdo con las disposiciones de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales?
2. ¿Respeto el proyecto las disposiciones previstas en el ordenamiento jurídico del suelo urbano, en el plan regulador del Municipio?
3. ¿Respeto normas vigentes sobre protección del patrimonio histórico-cultural?
4. ¿Hay ajustes a las normas y estatutos que regulan los procesos de licitación, contratación y adquisición?
5. Si se prevén expropiaciones o indemnizaciones, se ha verificado si son jurídicamente procedentes.

G. EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA.

1. ¿Está destinado el proyecto a favorecer a los grupos más pobres de la comunidad?
2. ¿Se han hecho estimaciones que validen el proyecto? (beneficios sociales mayores a los costos sociales).
3. ¿Se ha propuesto el proyecto un objetivo de generación de empleo? Caso positivo, ¿qué indicadores arroja?
4. ¿Se ha discutido con la comunidad los efectos sociales del proyecto?

H. EVALUACIÓN ECOLÓGICA O AMBIENTAL.

1. ¿Se han considerado los efectos ambientales del proyecto?
2. ¿Genera el proyecto efectos ambientales negativos?
3. Si los genera ¿cuáles son? ¿de qué magnitud?
4. ¿Qué medidas correctivas se han contemplado o se pueden proponer en caso de efectos ambientales negativos?

I. PRIORIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIAL.

1. ¿Se cuenta con un diagnóstico actualizado de necesidades locales?
2. ¿Se han ordenado según su importancia las necesidades de la comunidad?
3. ¿Se han formulado otros proyectos que pudieran competir por recursos?
4. ¿Cuál sería el orden de estos proyectos de acuerdo con su importancia?
5. ¿Cuál es la posición del proyecto en comparación con otros, de acuerdo con la opinión de la población más necesitada de la comunidad?

III

GLOSARIO

Actividades

Acciones a realizar para producir cada Componente (producto) del proyecto, que implican costo o utilización de recursos. Las Actividades se encuentran en la cuarta celda de la primera columna del Resumen Narrativo de Objetivos de la Matriz del Marco Lógico.

Ámbito geográfico

Territorio que ocupan las y los habitantes de la comunidad, cuyos límites geográficos se establecen en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas de acuerdo con sus particularidades y considerando la base poblacional de la comunidad. (LOCC. Art. 4, numeral 2).

Análisis de estrategias

Apreciación crítica de las distintas estrategias para alcanzar los objetivos y selección de una o varias de ellas para incluirla en el proyecto propuesto, como solución del problema.

Análisis FODA

Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que representan las influencias del ámbito externo en la organización responsable del proyecto. En inglés, las siglas de este análisis son: SWOT: Strengths; Weaknesses; Opportunities and Threats.

Árbol de objetivos

Representación en forma de diagrama de las relaciones “medio-fin” de las intervenciones del proyecto propuesto, planificadas de manera lógica, basándose en el análisis de problemas.

Árbol del problema

Representación en forma de diagrama de una situación negativa con sus causas y efectos.

Áreas de trabajo

Son ámbitos de gestión que se constituyen en relación con las particularidades, potencialidades y los problemas más relevantes de la comunidad. El número y contenido de las áreas de trabajo dependerá de la realidad, las prácticas tradicionales, las necesidades colectivas y las costumbres de cada comunidad. Las áreas de trabajo agruparán varios comités de trabajo. (LOCC. Art. 4, numeral 8).

Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas

Es la máxima instancia de deliberación y decisión para el ejercicio del poder comunitario, la participación y el protagonismo popular, sus decisiones son de carácter vinculante para el Consejo Comunal en el marco de la ley. (LOCC. Art. 20).

Base poblacional de la comunidad

Es el número de habitantes dentro del ámbito geográfico que integra una comunidad. Se tendrá como referencia para constituir el Consejo Comunal: en el ámbito urbano entre ciento cincuenta y cuatrocientas familias; en el ámbito rural, a partir de veinte familias y para las comunidades indígenas a partir de diez familias, manteniendo la indivisibilidad de la comunidad y garantizando el ejercicio del gobierno comunitario y la democracia protagónica. (LOCC. Art. 4, numeral 3).

Beneficiarios

Quienes se benefician de una u otra manera de la ejecución del proyecto, también se le denomina población meta.

Calendario de actividades

Distribución de las actividades del proyecto durante su período de ejecución, identificando las fases que comprende, para determinar el plan de desembolsos, de ser el caso, y los objetivos específicos correspondientes. El calendario más utilizado por su sencillez es el denominado diagrama de GANTT.

Causas

Lo que se considera como origen o fundamento del problema y sus efectos.

Ciclo comunal

Es un proceso para hacer efectiva la participación popular y la planificación participativa que responde a las necesidades comunitarias y contribuye al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. (LOCC. Art. 44, numeral 44).

Ciclo del proyecto

Proceso de elaboración del proyecto que incluye tanto la identificación, como la formulación, ejecución-seguimiento y evaluación.

Componentes

Obras, servicios, estudios y capacitación específicos que se requiere produzca el responsable del proyecto con el presupuesto que se le asigna.

Comuna

Forma de organización social y económica basada en la propiedad colectiva. No existe la propiedad privada.

Comunidad

1) Conjunto de personas unidas por lazos de parentesco, políticos, económicos, religiosos y sociales, que comparten un espacio geográfico común. 2) Núcleo espacial básico e indivisible constituido por personas y familias que habitan en un ámbito geográfico determinado, vinculadas por características e intereses comunes; comparten una historia, necesidades y potencialidades culturales, económicas, sociales, territoriales y de otra índole. (LOCC. Art. 4, numeral 1).

Comunidad indígena

Grupo humano formado por familias indígenas asociadas entre sí, pertenecientes a uno o más pueblos indígenas, que están ubicados en un determinado espacio geográfico y organizado según las pautas culturales propias de cada pueblo, con o sin modificaciones provenientes de otras culturas (Ley de los Consejos Comunales, artículo 4º, numeral 2).

Compendio

Exposición breve en la que se recopila y sintetiza lo esencial de algo.

Coste

Recursos monetarios necesarios para desarrollar cada una de las actividades del proyecto en cada una de sus fases.

Costes de funcionamiento y mantenimiento

Recursos monetarios necesarios para que el proyecto, más allá de su ejecución, pueda lograr sus objetivos.

Diseño del proyecto

Proceso previo de identificación de la necesidad que da origen al proyecto para su solución final.

Efectos

Consecuencias de la situación planteada como problema y que se harían más graves en caso de no formularse y desarrollarse el proyecto que se plantea como solución.

Eficacia de un proyecto

Grado de cumplimiento de los objetivos de un proyecto, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Ejemplo de indicadores de eficacia son: porcentaje de cobertura de la población objetivo, porcentaje de hectáreas con seguridad de riego explotadas por los agricultores.

Eficiencia de un proyecto

Describe la relación entre dos magnitudes como son la producción y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar el nivel de producción. En otros términos, permite conocer si las actividades de un proyecto se ejecutaron, administraron y organizaron al menor costo posible y se maximizó la entrega de productos y servicios.

Ejecución de un proyecto

Realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el documento de formulación y con ello el objetivo esperado.

Estrategias de solución

Combinación de acciones complementarias para solucionar el problema.

Estructurar el proyecto

Ordenar los elementos del proyecto.

Evaluación

Valoración y reflexión sobre las distintas etapas del ciclo del proyecto, incluso durante su diseño y posterior a la ejecución.

Factible

Que se puede hacer. Permite comprobar si los objetivos del proyecto pueden cumplirse realmente.

Fase de ejecución

Fase del proyecto en la que éste se lleva a cabo hacia la realización de los objetivos.

Fin

Contribución significativa del proyecto a la solución del problema, luego de haber estado en funcionamiento por un período razonable.

Formulación del proyecto

Estructuración de todos los aspectos detallados del proyecto, incluyendo espacio, tiempo y recursos.

Fuentes de verificación (medios)

Base del sistema de información para el seguimiento y la evaluación del proyecto.

Gestión

Acciones que exigen el cumplimiento de los objetivos y metas aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, de cada una de las unidades de trabajo que integran el Consejo Comunal.

Identificación del proyecto

Primera aproximación al proyecto, que incluye el análisis de los participantes, de los problemas que constituyen su razón de ser, de los objetivos que se desean lograr y de las estrategias que se plantean para la solución del problema.

Impacto de un proyecto

Cambios y efectos positivos y negativos previstos o no previstos del proyecto, analizados en relación con los beneficiarios y otros afectados.

Indicador

Algoritmo o fórmula que expresa la relación cuantitativa o cualitativa entre dos o más variables y que sirven para medir el logro de un objetivo –impacto del proyecto a nivel de Fin, efecto directo a nivel de Propósito, productos a nivel de Componentes. Los indicadores especifican los resultados esperados en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo. El indicador debe ser objetivamente verificable.

Involucrados

Individuos, grupos de personas, instituciones o empresas que, directa o indirectamente, ejercen influencia o son influenciados por el proyecto. **Localización del proyecto**

Lugar o ubicación física y/o geográfica más conveniente para el proyecto, en términos de mayores beneficios para la sociedad con el menor costo posible.

Lógica del proyecto

Relación causa efecto entre los objetivos del proyecto y entre éstos y los demás componentes del mismo.

Lógica horizontal

Relación entre objetivos y supuestos de un proyecto. Aclara la probabilidad de que el proyecto tenga éxito, bajo un contexto social y general dados.

Lógica vertical

Relación causa efecto entre los distintos niveles de objetivos (las relaciones de actividades a resultados, de resultados a propósito y de propósito a fin) y describen las condiciones necesarias para que un proyecto tenga éxito.

Marco Lógico

Herramienta de análisis estructurado que permite facilitar el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de sus respectivos procesos de planificación.

Matriz del Marco Lógico

Herramienta para la concepción, diseño, ejecución, seguimiento en el desempeño y evaluación de un proyecto. Su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar, en un solo cuadro, la información esencial sobre un proyecto.

Monitoreo (seguimiento)

Implica identificar logros y debilidades en la etapa de ejecución del proyecto, para tomar las acciones correctivas necesarias.

Organizaciones comunitarias

Organizaciones que existen o pueden existir en el seno de las comunidades y que agrupan a un conjunto de personas con base en objetivos e intereses comunes, para desarrollar actividades propias en el área que les ocupa. (LOCC. Art. 4, numeral 4).

Período de arranque

Período inicial de la ejecución del proyecto.

Pertinencia de un proyecto

Justificación del proyecto en relación con las prioridades de desarrollo.

Plan Comunitario de Desarrollo Integral

Es el documento técnico que identifica las potencialidades y limitaciones, las prioridades y los proyectos comunitarios que orientarán al logro del desarrollo integral de la comunidad. (LOCC. Art. 4, numeral 9).

Plan de trabajo

Calendario que contiene las actividades y los recursos necesarios para alcanzar los resultados y el objetivo específico del proyecto.

Población afectada

Segmento de la población de referencia que requiere de los servicios del proyecto para satisfacer la necesidad identificada. También se le denomina población carente.

Población beneficiaria

Población asociada a la necesidad planteada como problema central del proyecto.

Población de referencia

Cifra de la población global que se utiliza para el cálculo, comparación y análisis de la demanda del bien o servicio que el proyecto va a satisfacer. En el caso de los proyectos sociales comunitarios, la población de referencia viene a ser la población de la comunidad objeto del proyecto.

Población objetivo

Parte de la población afectada a la que el proyecto está en condiciones reales de atender, una vez examinados los criterios y restricciones del proyecto. Son los usuarios del proyecto.

Potencial

Fuerza o poder disponible.

Problema comunitario

Estado de carencia o necesidad que afecta las condiciones de vida y la integración social de una comunidad, en especial, la de sus sectores más pobres.

Programa

Serie de proyectos con un propósito común, el cual es el fin de cada proyecto que lo integra.

Propósito (objetivo de desarrollo)

Efecto directo o resultado esperado que se logrará después de completar la ejecución del proyecto, especificando el cambio o resultado final deseado, el lugar donde se producirá dicho cambio y la población que será afectada.

Proyecto

Conjunto de recursos materiales y humanos que se combinan para la realización de una serie de actividades, en el tiempo y con un costo determinado, con la finalidad de conseguir unos resultados que cambien una realidad concreta.

Proyecto comunitario

Conjunto de actividades concretas orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades. (LOCC. Art. 4, numeral 7).

Seguimiento

Supervisión continua o periódica de la ejecución de un proyecto, durante la cual se pretende identificar problemas y logros para corregir, de ser el caso, el proyecto original.

Sistema de seguimiento

Conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos para obtener la información adecuada sobre la situación del proyecto en cada momento de su ciclo.

Sostenible

Probabilidad de que el flujo de beneficios del proyecto pueda continuar después de que se agoten los medios financieros que, originalmente, contribuyeron a su desarrollo.

Suponer

Considerar como cierto o como posible.

Supuesto

Hipotético, posible.

Supuestos para la ejecución del proyecto

Factores externos fuera de la gobernabilidad de la gerencia del proyecto, que pueden afectar las Actividades, Componentes, Propósitos y Fin del proyecto. Los supuestos pueden ser de distinta naturaleza, como ambientales, financieros, sociales, institucionales, políticos, climatológicos; no obstante considerados de manera individual o en grupos, pueden llevar el proyecto al fracaso.

Sustentable

Según la Declaración de Río de 1992, el desarrollo sustentable satisface "las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades". En términos simples, esta actividad surge como una manera de responder a las exigencias de la comunidad, principalmente en las áreas ecológica o ambiental, económica y social. Estos tres pilares se entrelazan entre sí en un triángulo que es dinámico y que, por ende, cambiará de acuerdo a la región donde se desee aplicar. También dependerá de los problemas que aquejen a ese determinado espacio, actores a intervenir, características de dicho territorio, etc.

Términos de referencia

Definición de las tareas que incumben al contratista e indican el contexto general, los objetivos, las actividades planificadas, los insumos esperados y los productos, el presupuesto, los calendarios y la descripción del trabajo.

Viabilidad

Análisis de la forma cómo los efectos positivos del proyecto continuarán presentes después de haber finalizado la ayuda financiera. Un proyecto es viable cuando beneficia al grupo destinatario durante un largo periodo.

Vocero y vocera

Es la persona electa mediante proceso de elección popular, con el fin de coordinar el funcionamiento del Consejo Comunal y la instrumentación de las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR IDAÑEZ, María José. *Cómo elaborar un proyecto*. 14ª ed. Editorial LUMEN. Buenos Aires. s.f.
2. ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. *Ley Orgánica de los Consejos Comunales*. 2009. Caracas, Venezuela. Gaceta Oficial N° 39.335 del 28 de Diciembre de 2009.
3. ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DE HONDURAS (AMHON-PRODEMHN) y AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (AECI). *Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto*. s.f.
4. BACCA URBINA, Gabriel. *Evaluación del Proyectos*. 5ª ed. Mc. Graw Hill, México, 2006.
5. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. OFICINA DE APOYO REGIONAL DE OPERACIONES (ROS). OFICINA DE GESTIÓN DE CARTERA y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS (PMP). *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos*. 2004. Disponible: cendoc.esan.edu.pe/paginas/infoalerta/proyecto/bid.pdf
6. CABRERA, Hugo. *Manual de Diseño y Gestión de Proyectos Estudiantiles*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Dirección General Estudiantil. Chile, Julio de 2005.
7. CAMACHO, Hugo, CÁMARA, Luis, CASCANTE, Rafael y SAINZ Héctor. *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Fundación CIDEAL y Acciones de Desarrollo y Cooperación. s/f. Disponible: www.ogprodein.unitru.edu.pe/index.php?option=com_docman...
8. CARUCCI T., Flavio, *Elementos de Gerencia Local: manual para gerentes municipales*, 3ª ed., Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS), Caracas, 1999.
9. CLAVE. *Diccionario de Uso del Español Actual*. 3ª ed. Ediciones SM. Madrid, España. 1999.
10. CONSEJO NACIONAL DE DERECHOS DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE (CDNA). *Guía para la Formulación de Programas y Proyectos de Protección Integral a ser Financiados por los Fondos de Protección*. Caracas. Disponible: <http://CDNA.gov.ve/PlanAccion/4.1>
11. EL TROUDI, Haiman, HARNECKER, Marta y BONILLA-MOLINA, Luis. *Herramientas para la participación*. Edición financiada por varios organismos oficiales. Caracas, 2005. Disponible: www.aporrea.org/ideología
12. ESCUELA DE EMPRENDEDORES. *Manual para la presentación de proyectos comunitarios*. Disponible: www.escueladeemprendedores.
13. FUNDACIÓN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL. Programa Básico de Capacitación en Gerencia Social Comunitaria. *Curso-taller Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales Comunitarios*. Caracas, Septiembre-Noviembre de 2003. www.gerenciasocial.org.ve/
14. GUEVARA G, Santiago y FERNÁNDEZ BORGE, Fausto. *Manual para la Formulación de Planes de gestión Local (PGL)*. PROGEI. Proyecto de Asistencia para la Gestión de Ciudades Intermedias. Cooperación Técnica Venezolano-Alemana, 1996.

15. MARTINIC, Sergio. *Evaluación de proyectos. Conceptos y herramientas para el aprendizaje*. COMEXANI-CEJUV. México. 2003.
16. ORTEGON, Edgar, PACHECO, Juan Francisco y PRIETO, Adriana. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales 42. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. CEPAL. Santiago de Chile, 2005. www.eclac.org/publicaciones
17. RUBIO ENRIQUE. *Manual de Proyectos Sociales*. Artes Gerenciales Consultores. Caracas, 2010.
18. SANIN, Ángel, *Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación de Proyectos: concepto general*, Ministerio de la Familia, Fondo de Inversión Social de Venezuela, Noviembre, 1992.