



SEPTIEMBRE 2005 • KARI ÖRTENGREN

Un resumen de la teoría que sustenta
el método de Marco Lógico

Método de Marco Lógico



Índice

1. Antecedentes	3
2. ML, una herramienta de planificación orientada hacia objetivos	5
2.1 ¿Cuál es el propósito del ML?	5
2.2 ¿Qué se considera éxito en un proyecto?.....	6
2.3 Los diferentes pasos en el método de ML.....	7
2.4 Definición de cada uno de los nueve pasos en el análisis de ML..	7
2.5 ¿Por qué hay diferentes pasos en el análisis ML ?	17
2.6 Roles y posibilidades cuando se hace un análisis ML.....	17
3. Un taller de planificación de proyecto	19
4. Las ventajas que brinda el método ML	22
Anexo A Ejemplo de un árbol de problema.....	24
Anexo B Compañía de autobuses/Ejemplo de una matriz de ML.....	25
Anexo C Ejemplo de una matriz de ML, proyecto: Agua potable	26
Anexo D Análisis de riesgo paso a paso	28
Anexo E Lista de preguntas lógicas	29
Anexo F Lista de referencias	32

Pie de imprenta

Publicado por Asdi en 2005

El Departamento de Política y Metodología

Autor: Kari Örtengren/Project Design AB

Imprenta: Edita Communication AB, 2005

Artículo número: SIDA1489es

ISBN 91-586-8344-5

Esta publicación puede ser bajada en www.sida.se/publications

1. Antecedentes

El ML, modelo de Marco Lógico, es un instrumento para la planificación de proyectos orientada a objetivos. El método también puede usarse para análisis, valoración, seguimiento y evaluación de proyectos. La utilización del método depende del rol de los usuarios y de sus necesidades.

Asdi, al igual que otras agencias donantes, ha decidido usar y alentar a sus contrapartes en cooperación en el uso del método ML como un instrumento para mejorar la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de la intervención en desarrollo. La aplicación sistemática del método, con buen juicio y sentido común, puede ayudar a *mejorar la calidad* y por lo tanto *la relevancia, factibilidad y sostenibilidad* de la cooperación para el desarrollo.

Al planificar un proyecto, la situación ideal es cuando el propietario del proyecto y las contrapartes en desarrollo (por ej. agencias donantes y consultores) tienen en claro sus respectivos roles y cuando *el propietario del proyecto asume la total responsabilidad en la planificación, implementación y seguimiento del proyecto. Por lo tanto debe existir una propiedad local efectiva*. El propietario del proyecto es siempre la organización local. En la estrategia de cooperación para desarrollo sostenible, una tarea clave reconocida es la promoción de “propiedad” local/ receptora de proyectos y programas.

El ML se basa en la idea que el usuario, el propietario del proyecto, asume la responsabilidad principal en el proceso de planificación. Sin embargo, la asistencia en la planificación puede ser necesaria y útil. El ML tiene como meta mejorar la calidad de las operaciones de proyectos y esto sólo se puede alcanzar si el usuario conoce a fondo el método y lo usa a través de todo el ciclo de proyecto. Por tanto, es útil iniciar la cooperación integrando información sobre ML en el diálogo entre las partes interesadas. La mayor parte de los pasos de ML son usados durante los talleres participatorios. No obstante, si esto no fuera posible, en el anexo E se incluyen ejemplos de preguntas que pueden ser usados en la aplicación práctica de ML en el diálogo entre las contrapartes del proyecto y las diferentes partes interesadas.

El objetivo de este folleto es ofrecer una guía a las contrapartes en cooperación sobre procedimientos para planificación de proyectos. Contiene una descripción de teoría de ML que resume modelos y principios, los diferentes pasos de la planificación y cómo se implementan, y los diferentes roles en la planificación de proyectos.

Si se necesitara mayor información sobre el método, puede encontrarse en abundancia en el sitio de Internet, [www.google.com/ logical framework approach](http://www.google.com/logicalframeworkapproach).

2. ML, una herramienta de planificación orientada hacia objetivos

2.1 ¿Cuál es el propósito del ML?

El ML se usa para:

- 1) *identificar problemas y necesidades* en un sector de la sociedad
- 2) facilitar la selección y *priorización* entre proyectos
- 3) *planificar e implementar proyectos de desarrollo* efectivamente
- 4) *seguimiento y evaluación* de proyectos de desarrollo

El uso del método depende del rol y de las necesidades de sus usuarios.

El método de ML fue desarrollado durante los años 60 y ha sido difundido ampliamente por todo el mundo desde la década del 70. EN la actualidad es usado por empresas privadas, municipalidades y por casi todas las organizaciones internacionales de desarrollo para *valuar y hacer seguimiento y evaluación de proyectos/programas*.

El sistema de la ONU, GTZ, Acdi (Canada), USAID, NORAD, Asdi (Suecia) y otras organizaciones de cooperación alientan el uso del método ML entre sus contrapartes cuando *planifiquen, implementen y evalúen un proyecto/programa*.

El uso de ML es diferente dependiendo del usuario. Las *agencias donantes internacionales* usan el método para *valuar, dar seguimiento a, y evaluar* proyectos y programas, mientras que las *partes implementadoras* usan el método para *planificar, implementar y seguir proyectos y programas*.

El ML es:

- Un instrumento de análisis lógico y pensamiento estructurado en la planificación de proyectos
- Un marco, una batería de preguntas que, proporciona una estructura para el diálogo entre las diferentes partes interesadas en un proyecto.
- Un instrumento de planificación que incluye los diferentes elementos en un proceso de cambio (problemas, objetivos, partes interesadas, plan de implementación, etc.). El plan de proyecto puede resumirse en una matriz ML, el marco de registro (ver anexos B y C).
- Un instrumento para crear participación/responsabilidad/propiEDAD
- Sentido común

Con el concepto planificación orientada a objetivos se indica que el punto de partida del proceso de planificación es el análisis del problema,

el que guía hacia los objetivos y hace posible, finalmente, la elección de actividades relevantes. Por lo tanto, antes de hacer el plan de actividades, es necesario un análisis de los problemas y objetivos.

El ML no es un instrumento de control y tampoco reemplaza los diferentes sistemas de control, como estudios ambientales, estudios de género o sistemas de control financiero.

El método ML puede ser usado durante todas las fases de un ciclo de proyecto (preparación, implementación y evaluación). Cuando el análisis ML se hubo realizado, los planes hechos con la ayuda del método deben ser usados y seguidos en cada reunión de proyecto. Normalmente, es necesario hacer ajustes en el curso de la fase de implementación del proyecto. El método ML tiene que usarse con flexibilidad y gran sensibilidad sobre lo que cada situación requiere.

El método ML es una herramienta de uso adecuado para el desarrollo de capacidades en *“el esfuerzo de facilitar a individuos, grupos u organizaciones para que puedan identificar y hacer frente a los desafíos del desarrollo”*¹, al facilitar la discusión entre las partes interesadas para identificar los obstáculos del cambio. Durante el análisis del problema, las necesidades y modelos sobre diferentes formas de desarrollo de capacidades pueden ser reconocidas y volverse transparentes. El análisis de problema muestra si es necesario fortalecer el conocimiento profesional de los individuos involucrados, o si es necesario utilizar un enfoque más amplio – por ejemplo, para fortalecer organizaciones – o si es necesario mejorar el ámbito institucional (legislación o políticas).

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

2.2 ¿Qué se considera éxito en un proyecto?

El método ML ha sido desarrollado a partir de las experiencias ganadas sobre qué produce el éxito o fracaso de un proyecto.

Las evaluaciones de proyectos han mostrado que ciertos factores son muy significativos para lograr un buen cumplimiento de las metas.

Los factores para el éxito de un buen cumplimiento de metas que más frecuentemente se mencionan en las evaluaciones de proyectos/ programas, incluyen:

- el compromiso de todas las partes involucradas en el proyecto y el sentido de propiedad y responsabilidad por parte del propietario del proyecto,
- roles definidos para todas las partes involucradas (división de trabajo y responsabilidades),
- realismo, objetivos posibles, cumplimiento de metas claro y específico,
- lazos específicos entre lo que se hace dentro del marco de proyecto (las actividades) y lo que se quiere alcanzar (los objetivos),
- capacidad, la habilidad del grupo de proyecto para tratar riesgos,
- flexibilidad para ajustar procesos si las condiciones cambian,
- proyectos en los que los usuarios (beneficiarios) han participado y ejercido una influencia sobre la planificación del proyecto .

¹ Asdi y otras organizaciones internacionales han hecho una cantidad de estudios sobre Desarrollo de capacidades. Por lo tanto, se puede hallar una gran cantidad de información sobre esta materia importante en Internet.

Cuando se mira lo arriba presentado, se puede notar que una aplicación correcta y apropiada del método ML podría mejorar la posibilidad de garantizar que todos esos factores sean tenidos en consideración.

2.3 Los diferentes pasos en el método de ML

El método ML contiene nueve pasos diferentes:

- 1 Análisis del contexto del proyecto
- 2 Análisis de las partes interesadas
- 3 Análisis de problema/ análisis de situación
- 4 Análisis de objetivos
- 5 Plan de actividades
- 6 Planificación de recursos
- 7 Indicadores/ mediciones de los objetivos
- 8 Análisis de riesgos y manejo de riesgos
- 9 Análisis de supuestos

Un proceso de planificación orientada a objetivos, como es el ML, se hace en los nueve pasos diferentes arriba presentados.² Los diferentes partes interesadas tienen roles diferentes y su presencia es necesario en diferentes pasos del proceso de planificación (ver 2.6). Hay una interrelación entre los diferentes pasos. Sin embargo no es siempre necesario de implementarlos en el mismo orden. El grupo de proyecto puede necesitar retroceder y revisar los primeros pasos después de haber recibido más información en los pasos posteriores. Por ejemplo, cuando se realiza el análisis de riesgos, pueden haberse incluido nuevas actividades en el plan de actividades.

Es importante adaptar el marco de análisis -los diferentes pasos- a cada situación y ser flexible. Todos los pasos no serán atravesados por todas las diferentes categorías de interesados. (Ver capítulo 2.6) Además, no siempre es necesario que todos los pasos se completen antes de que ciertas decisiones sean tomadas. Por ejemplo, en el inicio puede ser difícil esbozar un plan de actividades para un programa de apoyo de sector (SWAP). De todos modos, es importante *sin embargo* que, en una temprana fase, los participantes relevantes hagan un análisis de las partes interesadas, los problemas y los objetivos para el sector cuando se planifiquen programas grandes, tales como los programas de apoyo al sector.

2.4 Definición de cada uno de los nueve pasos en el análisis de ML

Paso 1 Análisis del contexto – el entorno del proyecto/antecedentes

Todos los proyectos/procesos de cambio son parte de contextos más amplios. El proyecto está afectado continuamente por diferentes procesos económicos, sociales y políticos que tienen lugar en la sociedad. Es esencial que el grupo de proyecto tenga una imagen clara del contexto cuando planifica el proyecto. ¿En qué entorno se implementará el proyecto? ¿Qué factores externos son importantes para el cumplimiento de los objetivos del proyecto? Por esto, al comienzo es necesario hacer una visualización del contexto del proyecto (un análisis profundo de los riesgos y supuestos se hace más adelante, en los pasos 8–9).

² Algunas directrices de ML tienen otros números de pasos en el método. En tales casos, los lineamientos tienen, por ej., el plan de recursos (paso 6) integrado con el plan de actividad (paso 5), y/o el análisis de los supuestos (paso 9) con el análisis de riesgos (paso 8). Es más claro para los lectores/ usuarios tener 9 pasos separados como se usan en estas directrices.

Este paso a menudo se realiza haciendo un estudio, por ejemplo, de un sector o una región, etc. y/o haciendo un análisis SWOT (SWOT - en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities an Threats) – es un análisis sobre puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades, amenazas³). Por ejemplo, para hacer un análisis SWOT de una organización, en un primer paso sería preferible hacer un taller participatorio de planificación de proyecto. El resultado daría una idea amplia sobre la situación actual de la organización. En el documento de proyecto, el análisis de contexto se presentará en el capítulo “Antecedentes” o “Información sobre el sector”.

¡Evite hacer estudios adicionales, si no son necesarios! Se puede encontrar información muy útil y actualizada sobre un sector, una región, partes interesadas, etc. en Internet o en otros estudios realizados por ministerios o por organizaciones donantes.

La información de base, o antecedentes, debe ser obtenida lo más cerca posible del “dueño del problema”. Cuando se analiza el contexto de un proyecto ¡Haga preguntas! Es necesario juntar la información relevante para obtener buenos antecedentes sobre el proyecto en su totalidad.

Paso 2 Análisis de las partes interesadas/ Análisis de participación -los que se involucrarían- cuando se planifique e implemente el proyecto

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

Diferentes partes interesadas tienen diferentes oportunidades de ejercer influencia sobre el proyecto. Una parte importante del proceso de planificación de proyecto es un estudio sobre las partes interesadas del proyecto y su relación con el mismo.

Las partes interesadas pueden dividirse en cuatro grupos principales:

1. Los beneficiarios/El grupo meta
2. Los que implementan el proyecto
3. Los que toman decisiones que afecta el proyecto
4. Los que financian el proyecto

Algunas partes interesadas pueden ser representadas en varios de los grupos mencionados anteriormente. Durante el proceso de planificación, la información deberá obtenerse de *todos* los diferentes grupos de partes interesadas. *Todos ellos* tienen información importante para para la planificación del proyecto. Para el grupo que planifica el proyecto (grupo de proyecto) es crucial estructurar todos los razones/causas de los problemas para poder encontrar soluciones sostenibles. Esto se puede hacer solamente con la información obtenida de las partes interesadas locales.

Cuando se realiza el análisis de las partes interesadas, ¡hay que pensar con amplitud sobre aquellos que son influenciados o que ejercen influencia sobre las actividades en el sector! Cuando se planifica un proyecto no hay que olvidarse de incluir la información de partes interesadas importantes, como el grupo meta. El conocimiento combinado de

³ El análisis SWOT ha sido creado por el autor estadounidense Philip Kotler en la década de 1960. En sus orígenes fue pensado como una herramienta de gerenciamiento de mercadeo, para el análisis de posibilidades de mercadeo de nuevos productos. Sin embargo, durante los últimos cinco años también ha sido usado frecuentemente en el análisis de organización en proyectos de desarrollo. El libro de Kotler "Marketing Management -analysis, planning and control" fue publicado en 1967. Se han publicado nuevas ediciones en numerosas ocasiones.

las diferentes partes interesadas sobre la situación es una clave para identificar las soluciones apropiadas. El análisis de las partes interesadas debe ser hecho por personal local.

Un método eficaz y rápido es recoger información de diferentes partes interesadas mediante un taller de planificación de proyecto (“GOPP” - Goal Oriented Project Planning - planificación de proyectos orientada a objetivos), también denominado taller ML, durante el cual las diferentes partes interesadas hacen un resumen de *POR QUÉ es necesario un proyecto y QUÉ debe ser logrado por el proyecto* (ver capítulo 3 “Taller de planificación de proyecto”).

Paso 3 Análisis de problema/ Análisis de situación -un análisis del problema que debe ser resuelto por el proyecto y los motivos de su existencia.

Antes de recetar un medicamento importante o una cura, el médico necesita encontrar al paciente y saber por qué (las razones), la persona está enferma –tal vez una pastilla no puede curar para siempre al paciente

Se han comenzado una cantidad de proyectos con la solución dada de antemano, sin que se haya hecho un análisis del problema focal y sus causas y efectos. Las *causas* se analizan para poder encontrar los motivos del problema focal y, por lo tanto, las soluciones/ las *actividades relevantes*. Los *efectos* demuestran los *argumentos* (las necesidades) para implementar el cambio/el proyecto.

Un problema complejo se puede resolver más rápidamente si se hace un análisis profundo de sus causas y efectos. Las causas pueden ser divididas en numerosos grupos de problemas o áreas de problemas (clusters). A veces esto tiene el efecto que, al final, el proyecto es dividido en diferentes proyectos. Para ser manejable el proyecto debe tener sus limitaciones y prioridades, (ver supuestos -paso 9). Las prioridades se basan en la relevancia, las necesidades, el mandato y los recursos. El enfoque es importante. Sin embargo, antes de ubicar las prioridades, es necesario tener una *vision total* de la situación haciendo un análisis de problema completo.

Las preguntas básicas que un análisis de problema debe responder son las siguientes:

- ¿Cuál es el problema principal/focal que debe resolverse con la ayuda del proyecto? (¿Por qué es necesario un cambio/proyecto?)
- ¿Cuáles son las causas de este problema? (¿Por qué existe?)
- ¿Qué efectos tiene el problema? (¿Por qué es importante resolver el problema?)
- ¿Quién está afectado por el problema y quién es el “dueño” del problema?

A veces, el análisis de problema se implementa durante un *taller participatorio* en forma de hacer un *árbol de problema*. Para efectuar el *análisis de problema*, las partes interesadas escribirán los problemas (causas y efectos) que están relacionados con el tema, en papeles amarillos que se pegarán en una pared de forma organizada, estructurada. Este procedimiento hace posible que se visualicen claramente las causas del problema focal y sus efectos, y encontrar cómo los diferentes problemas están relacionados unos con otros (ver ejemplo de un árbol problema en el anexo A).

Como se menciona arriba, las causas del problema se tratarán en las actividades, las que están implementadas dentro del marco del proyecto. Los efectos se manejan automáticamente tratando las causas del problema focal. Por tanto, no son necesarias actividades específicas para manejar los efectos.

En el árbol de problema, las causas son las raíces del problema focal, el que a su vez, es simbolizado por las raíces y el tronco del árbol. Los efectos del problema forman la copa del árbol. (Para ejemplo de árbol problema, ver anexo A).

Como con las malas hierbas, hay que atacar y hacer desaparecer las raíces.

Un árbol de problema siempre se dibuja de abajo hacia arriba. Los problemas de abajo llevan hacia los problemas de arriba.

Después, cuando el grupo de proyecto comienza la planificación de actividades, deberá tratar de *eliminar la mayor cantidad posible de las causas mediante las actividades*. Es importante encontrar actividades relevantes para eliminar las causas del problema. A menudo, se necesitan *varios* actividades para eliminar *un* problema, una causa.

Las posibilidades de resolver los problemas foco son mayores cuando las causas más profundas en el árbol son atacadas con actividades. En otras palabras, cuanto más abajo vayamos hacia lo profundo del árbol, a las raíces, atacando los problemas, mejores son las posibilidades de resolver el problema focal de forma sostenible y, por esto, lo más relevante es el plan del proyecto. Un análisis de problema debe ser hecho, preferiblemente, durante un taller donde estén invitadas las diferentes partes interesadas.

Cuando se estén estableciendo relaciones entre causas y efectos, evite pensar/ escribir "*falta de...*" por ejemplo falta de fondos, como un problema. Ese tipo de afirmaciones se denominan *soluciones ausentes*. No describen la situación negativa actual. No es la falta de fondos en sí mismo lo que es el problema. *Es a lo que la falta de fondos lleva, lo que es el problema*. Otro ejemplo de una solución ausente es "falta de pesticidas en la agricultura". Se debe reemplazar esta frase con el problema "las semillas son atacadas por insectos". Sino se evite las expresiones de soluciones ausentes, existe un riesgo de ver solamente *una* solución al problema. En el caso mencionado arriba, la adquisición de pesticidas puede ser entonces la solución del problema. El problema no habría sido abierto a soluciones alternativas si la afirmación hubiera comenzado con "falta de...". Siempre se puede extender el pensamiento para encontrar soluciones. Puede haber muchas soluciones diferentes y diversas.

Otro error experimentado durante el análisis de problema es la "inadecuada especificación de problema", cuando éste es especificado con pocos detalles, de modo tal que *la verdadera naturaleza del problema no se describe*. Un buen ejemplo es "gerencia pobre....". Este problema necesita ser más especificado para comprender *cuál es el problema real*. El problema de gerencia puede incluir control financiero pobre, baja competencia en administración, mala planificación de recursos humanos, o debilidades en la estrategia IT.

Durante el taller se debe asegurar que las partes interesadas escriban un problema en cada hoja de papel -un problema, no una solución - y que éste sea claro y comprensible para todos. Sin el análisis de problema será muy complicado, o tal vez imposible, de encontrar las soluciones correctas y sostenibles (actividades) para resolver un problema.

El análisis de problema tiene que ser hecho con las partes interesadas relevantes, incluyendo los propietarios del problema, la gente que conoce la situación, y *no por los consultores de las agencias financieras*.

Consulte por favor el ejemplo de árbol problema en el anexo A.

Paso 4 Análisis de objetivo -la imagen de la situación futura

Cuando las partes interesadas hayan identificado los problemas que el proyecto contribuirá a eliminar, es tiempo de desarrollar los objetivos, es decir, hacer un análisis (árbol) de objetivo. Si el análisis de problema se hizo con cuidado, no habrá dificultades en la formulación de objetivos. El análisis de objetivo es la cara opuesta positiva del análisis de problema.

En el análisis de objetivos, el grupo de proyecto debe tener tres niveles de objetivos:

- Objetivos generales
- Propósito del proyecto
- Resultados

Las relaciones entre el análisis de problema y el análisis de objetivo

Árbol de problema

Efectos

Problema principal

Causas

Árbol de objetivo

Objetivos generales/Objetivos de desarrollo

Propósito del proyecto/Objetivo inmediato

Resultados inmediatos/Productos

Actividades

En el taller ML, los problemas (análisis de problema) se escriben en tarjetas amarillas y se ubican en un árbol de problema, en tanto que los objetivos (análisis de objetivo) se escriben en tarjetas verdes. Los colores de las tarjetas ayudan a visualizar más rápidamente el análisis.

Los objetivos deberían responder a las siguientes preguntas:

- ¿En qué va el proyecto a contribuir a largo plazo? ¿Por qué es importante el proyecto? ¿Cuáles son los objetivos de política a largo plazo con los cuales el objetivo va a contribuir?
(Objetivos generales)
- ¿Cuál es la visión de la situación ideal del propietario del problema? Se supone que el propósito sea logrado como efecto directo de los resultados del proyecto. Se aclara por qué el grupo meta necesita el proyecto. ¿Cuál es el enfoque del proyecto?
(Propósito del proyecto)
- ¿Qué componentes/subobjetivos son necesarios para lograr el propósito y los objetivos generales?
(Resultados)

Por lo tanto, los objetivos son explicaciones de lo que el proyecto trata de lograr a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se presenta una explicación más detallada de estos tres niveles de objetivos:

1. Objetivos generales/Objetivos de desarrollo:

El nivel más elevado de los objetivos es el objetivo general que define la dirección del proyecto, esto es, los cambios que tendrán lugar a largo plazo, en parte, como resultado del proyecto. Un ejemplo de un objetivo general es aumento de ingresos para los campesinos pequeños o aumento de la tasa de cumplimiento de escuela primaria para las niñas, bienestar social mejorado o reducción de la pobreza. No se puede esperar que los objetivos generales sean alcanzados hasta, probablemente, unos 5 a 10 años después de la conclusión del proyecto. Las metas constituyen una *visión* a largo plazo para el propietario del proyecto.

Por otra parte, hay factores fuera del espacio del proyecto que son importantes para el cumplimiento de los objetivos generales. Por tanto, este nivel de objetivo es a menudo difícil de medir. Es difícil valorar en cuánto un proyecto particular ha tenido una influencia sobre, por ejemplo, mejoras en el bienestar de una sociedad. Es por esto que frecuentemente se evita el uso de indicadores a nivel del objetivo general.

Objetivos generales/Objetivos de desarrollo:

Define los beneficios sociales y/o económicos (impacto) a largo plazo sobre los que el proyecto contribuirá, y describir por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y para la sociedad.

2. Propósito del proyecto/Objetivo inmediato

El propósito del proyecto es la verdadera razón de por qué el proyecto es necesario. El propósito describe la situación que se espera tener si el proyecto entrega los resultados previstos, y los supuestos sobre los factores externos son cumplidos.

El propósito del proyecto y los resultados deben ser:

- Específicos
- Mensurables
- Aprobados por el propietario del proyecto y el grupo de proyecto
- Realistas
- Limitados en el tiempo

La abreviatura de objetivos “SMART” (Specific, Measurable, Approved, Realistic, Time-bound) se usa con frecuencia.

El propósito del proyecto es el objetivo que debería haberse alcanzado directamente o de uno a tres años después de la finalización del proyecto. Si el objetivo es alcanzado, las causas del problema deben haber sido eliminadas y, en consecuencia, el problema focal en sí mismo habrá desaparecido.

Ejemplo: El propósito de un proyecto agrario puede ser: “Mejorar la productividad laboral para el grano X alcanzado por campesinos en Y”, o un proyecto de atención primaria de salud puede tener el propósito: “los riesgos de salud (respecto a algunas enfermedades) de la población del área X serán reducidas en un 30% ...”

Propósito del proyecto/Objetivo inmediato

Define el efecto directo del proyecto. Eso es el beneficio que los beneficiarios obtienen del proyecto. El propósito define por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios.

3. Resultados/Productos:

Los productos son los resultados directos de las actividades implementadas dentro del ámbito del proyecto. Los resultados son una descripción del valor de los servicios/productos producidos por el proyecto, dentro del ámbito que las partes del proyecto pueden garantizar. Resultados reales, tangibles como consecuencia directa de las actividades del proyecto. A menudo, son necesarias varias actividades para alcanzar un resultado. Los resultados, así como el propósito del proyecto, deben ser objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, limitados en el tiempo).

Ejemplo de resultados:

Un resultado de un proyecto agrícola puede ser, por ejemplo, que los campesinos de la zona pueden usar métodos de cultivo de maíz más eficiente. Para un proyecto de salud un resultado puede ser, "Mayor calidad en la información sobre atención materno-infantil para los habitantes de la región X". En el caso de un proyecto de transporte, un resultado puede ser, por ejemplo: "Transporte entre A y B mejorado".

Resultados/productos:

Presenta servicios que los beneficiarios obtendrán del proyecto. ¿Qué es lo que el proyecto tiene responsabilidad de entregar?

Los tres niveles de objetivos mencionados anteriormente: objetivos generales, propósito y resultados, difieren entre sí en lo que respecta al *tiempo/cuando* éstos serán logrados y las posibilidades que existen para que *el propietario del proyecto y el resto del grupo de proyecto ejerzan una influencia en su cumplimiento*. El cumplimiento de los objetivos en los niveles más altos requiere el cumplimiento de objetivos en los niveles más bajos.

Una regla práctica importante es que lo que las partes interesadas del proyecto hayan identificado como el problema central del proyecto deberá corresponder con el propósito del proyecto.

Para otros ejemplos de objetivos, consulte la matriz ML, ver anexos B y C.

Paso 5 Plan de actividades -modos de lograr los objetivos, modos de eliminar las causas del problema principal

Las actividades constituyen el *modo de lograr los objetivos*. Sin embargo, las actividades no son las metas del proyecto! Un error común que se comete en los documentos proyecto, es focalizar la atención en las actividades y confundirlas con las metas/los objetivos. No es posible hacer un plan de actividades relevantes sin haber hecho un análisis de problemas y un análisis de objetivos.

Si las actividades son planeadas e implementadas de forma adecuada, se lograrán los resultados; a su vez, esto llevará a la realización del propósito del proyecto, influenciando a largo plazo también los objetivos generales.

Las actividades deberán atacar las *causas/razones* del problema principal o el conjunto de problemas, las raíces del árbol de problema. Las actividades son el trabajo que es hecho por los que están directamente involucrados en el proyecto.

Ejemplos de actividades:

- Un seminario de tres días sobre estadísticas económicas para 12 estadísticos responsables de la contabilidad en la Oficina de Estadísticas

- La elaboración de material escolar en matemáticas para alumnos de escuelas primarias
- La construcción de un centro de atención primaria de salud

El plan de actividades será redactado por el grupo de proyecto, guiándose por el análisis de problema realizado por las partes interesadas y basado en el análisis de objetivos. A menudo, el grupo de proyecto ha recibido propuestas para las actividades por los participantes del taller de planificación inicial.

N.B. Puede ser necesario agregar actividades al plan de actividades cuando el grupo de proyecto haya realizado el plan de manejo de riesgos (ver abajo).

Antes de comenzar el proyecto, el grupo de proyecto necesita hacer un plan detallado de los recursos necesarios para implementar el proyecto. Los recursos provistos para implementar actividades dentro del marco del proyecto pueden consistir en:

- Expertos técnicos (expertos locales y/o extranjeros: competencia necesario para apoyar el desarrollo de capacidades)
- Equipamiento/repuestos/capacitación en el uso del equipamiento
- Posesiones
- Fondos
- Tiempo

El financiamiento del proyecto puede ser provisto de diferentes maneras, por ejemplo, donaciones, fondos o créditos. En algunas ocasiones, puede darse el caso de que los recursos provistos por las contrapartes locales en cooperación no están descritos en el contrato, por ejemplo, la financiación de los costos locales, personal local, posesiones, etc. etc. Una división de responsabilidades no especificada puede crear problemas durante la implementación del proyecto. También sería preferible que el presupuesto, particularmente en lo referido a la separación de los costos, se decidiera antes del inicio del proyecto y que fuera claramente presentado en el contrato. El tiempo es un recurso importante, a menudo planeado con demasiado optimismo. Si se necesitara equipamiento, éste tiene que ser adaptado a las condiciones locales y la capacitación en el uso del equipamiento deberá estar integrada como una actividad en el plan del proyecto.

Paso 7 Indicadores -medición de los resultados

¿Está el proyecto logrando sus objetivos? Para responder a esta pregunta, el grupo de proyecto necesita identificar indicadores que le hagan posible medir el progreso del proyecto a diferentes niveles. Establecer un indicador adecuado para un objetivo es una forma de garantizar que un objetivo será específico, realista y tangible. Existen por lo menos tantos indicadores como resultados y algunos para el propósito del proyecto. Por ejemplo, un indicador puede ser una fuente estadística -si fuera posible ver desde la estadística que el cambio ha ocurrido como resultado del proyecto.

Es importante pensar sobre lo siguiente cuando se establecen indicadores para el cumplimiento de objetivos y resultados:

- ¿Qué logrará el proyecto en términos de calidad?

- ¿Qué logrará el proyecto en términos de cantidad?
 - ¿Durante qué período de tiempo? ¿Cuándo tendrá lugar el cumplimiento de los objetivos?
 - ¿Qué grupo es el grupo meta?
- ¿Cuál es la región geográfica o sector afectado por el proyecto?

El proceso de establecer indicadores pone de manifiesto si los objetivos no son específicos o reales.

El propietario del proyecto es la parte interesada que mejor puede establecer los indicadores. Trate de encontrar varios indicadores para medir cada resultado y el propósito del proyecto, y trate de encontrar indicadores que sean fácilmente comprensibles.

Un indicador será *objetivamente verificable*. En otras palabras, cualquiera podrá medir los resultados. Deberá estar claro donde los datos de medición podrán encontrarse. (Se define fuentes de verificación en el documento de proyecto. Para ejemplo de fuentes de verificación, ver esta columna en el anexo B):

Para ver si la situación se ha mejorado como resultado del proyecto, es necesario conocer los datos básicos sobre la situación antes del comienzo del proyecto. En consecuencia, es necesario hacer un *estudio de línea de base*. ¿Cuál es la situación antes de que comencemos, que son los valores iniciales de los indicadores? Sin un estudio de este tipo es difícil medir los resultados después que el proyecto haya sido implementado.

Hay indicadores para todo tipo de proyecto, aún para proyectos de derechos humanos y democracia (DDHH), por ejemplo:

- aumento de afiliación en los partidos políticos
- mayor acceso a los medios de comunicación
- aumento del porcentaje de votantes registrados
- cambio en la creencia de la población sobre igualdad de derechos, etc.

Algunos de los indicadores propuestos necesitan ser evaluados mediante entrevistas. Los indicadores para proyectos de DDHH necesitan captar la complejidad del proceso. En consecuencia, se aconseja que deberían usarse indicadores participatorios.

Para más ejemplos de indicadores, consulte por favor los anexos B y C, la matriz ML, y/o estudio en Internet.

Paso 8 Análisis de riesgo y Manejo de riesgos -análisis de los riesgos que acechan a los objetivos del proyecto y planes para evitar estos riesgos.

Las personas/ el grupo de proyecto que sean responsables del proyecto deben identificar, analizar y valorar los diferentes factores que, de diversa manera, puedan afectar las posibilidades existentes para que el proyecto alcance sus objetivos. Un análisis de posibles factores críticos internos y externos/ riesgos nos brinda una oportunidad de valorar las condiciones bajo las que trabaja el proyecto. En el análisis de riesgo pueden aparecer los llamados “factores asesinos” (killing factors), por ejemplo, factores que hacen imposible el cumplimiento de los objetivos del proyecto, por ejemplo, el desarrollo político en el país. (Ver anexo D, esquema de análisis de riesgo).

Después de haber realizado el análisis de riesgo, la directiva del proyecto debe realizar un *plan de manejo de riesgos*, por ejemplo, un plan sobre *cómo evitar los riesgos* posibles. Incluya el manejo de riesgos en el plan de proyecto como actividades para superar riesgos.

Factores externos / riesgos:

Estos son riesgos que existen fuera del marco del proyecto (por ejemplo, el desarrollo político, catástrofes naturales, corrupción, etc.). A menudo el grupo de proyecto no puede ejercer influencia sobre estos riesgos; si éstos riesgos ocurren, pueden llevar a dificultades en el cumplimiento de los objetivos del proyecto, algunos de ellos pueden también ser “factores asesinos”, ver anexo D, “Análisis de riesgo paso a paso”.

Factores internos / riesgos:

Estos son riesgos de un tipo sobre los cuales el proyecto puede ejercer control. Pueden ser asuntos prácticos como demoras de entregas, cambios de personal, etc. En la mayoría de los casos la directiva del proyecto puede minimizar los efectos de esos riesgos internos.

Sería deseable que el grupo de proyecto aprovechara la oportunidad de que las partes interesadas realice un primer análisis de riesgo durante el taller inicial. Aparte de esto, el grupo de proyecto tiene que realizar un análisis de riesgo revisado cuando el plan de proyecto detallado esté finalizado, observando cada resultado y determinando los riesgos de no alcanzar los resultados. Normalmente, esta tarea da como resultado que nuevas actividades (para evitar riesgos) tengan que ser incluidas en el plan del proyecto. Por lo tanto, se ha hecho un *plan de manejo de riesgos*, un plan sobre cómo enfrentar riesgos.

Paso 9 Supuestos- factores importantes para el cumplimiento de las metas, pero fuera de la esfera de acción del proyecto

Un proyecto no existe en un vacío social, político y económico. Para su éxito depende de normas, leyes, decretos, políticas, voluntad y compromiso político, asignación de recursos, etc. Esto es lo que normalmente se denomina como la situación institucional en un país. No siempre es posible que el grupo de proyecto ejerza influencia en esta situación y esto cree supuestos para el proyecto, lo que puede ser favorable o no favorable. Esos supuestos deberían ser analizados mediante un análisis de problema antes del inicio del proyecto. *Las prioridades de un proyecto deberían ser vistas en referencia a los recursos, mandatos, límites, y con referencia a lo que el grupo de proyecto necesita para suponer que otras partes/proyectos están haciendo.*

Ejemplo de supuestos:

A condición de que una nueva ley de tráfico sea aprobada por el Parlamento, el número de accidentes en ruta puede descender en un x%. El grupo de proyecto supone que la ley será aprobada. Sin embargo, el grupo no tiene poder para que la ley sea aprobada.

Los supuestos son vistos a diferentes niveles en la jerarquía de objetivos. Un supuesto para alcanzar el propósito de un proyecto puede ser, por ejemplo, un largo período de estabilidad política. La directiva del proyecto es conciente que la situación política es importante para el cumplimiento del objetivo del proyecto. Sin embargo, es incapaz de ejercer influencia sobre la situación política. Puede solamente suponer que prevalecerá una situación política estable si éste es un supuesto razonable. Si no fuera un supuesto razonable, puede haber un riesgo y el grupo de proyecto tiene que analizar si un cambio en la situación política es un factor asesino (ver anexo D). Si el grupo de proyecto considera que la situación política puede ser un factor asesino, y que es probable que vaya a ocurrir un cambio en la escena política, puede ser necesario la postergación de la implementación del proyecto.

Si se encuentra que un supuesto puede ser un riesgo, por ejemplo, que nadie enfrente ese factor, *pero* el grupo de proyecto sabe que éste es un factor muy importante para lograr los resultados, entonces el grupo de proyecto necesita considerar si puede incluir actividades para enfrentar ese riesgo en el plan de actividades (para evitar que el riesgo ocurra).

Los supuestos están incluidos en el documento de proyecto para el cumplimiento de cada nivel de objetivo. (Ver paso 4 arriba y en la matriz en el anexo A). Aun cuando el grupo de proyecto es conciente que los supuestos son importantes para el cumplimiento de los objetivos, no es posible incluir *todos* los escenarios posibles en el proyecto.

Los supuestos son las causas del problema principal que son importantes para el cumplimiento de los objetivos pero sobre los cuales el grupo de proyecto no tiene control directo. Sin embargo, el grupo de proyecto supone que hay otros que enfrentan esas causas.

El grupo de proyecto tiene que prestar atención sobre las causas en el análisis de problema y considerar cuáles son las que no se puede afectar. A pesar de todo, esas causas son importantes para el cumplimiento del objetivo. Los supuestos son definidos en base de los recursos y mandatos del grupo de proyecto, y con respecto a lo que el grupo sabe sobre las actividades de otros. El grupo de proyecto debe establecer los supuestos en la propuesta para el proyecto. Los supuestos tienen que ser realistas, sino son considerados como *riesgos y deben ser tratados en el plan de manejo de riesgos*.

2.5 ¿Por qué hay diferentes pasos en el análisis ML ?

Relevancia, factibilidad y sostenibilidad

- Relevancia: con la asistencia de los pasos 1–4 (contexto, análisis de problema, análisis de partes interesadas, análisis de objetivo) podemos asegurarnos que *estamos haciendo lo bueno, involucrando a las partes interesadas, tratando los problemas verdaderos y creando las actividades correctas, que nos permiten seleccionar las actividades apropiadas a largo plazo. Estos pasos garantizan que la idea del proyecto sea relevante en una perspectiva de resolución de problemas.*
- Factibilidad: con la asistencia de los pasos 5–7 (plan de actividades, planificación de recursos, indicadores para el cumplimiento de objetivos) podemos ver que *estamos haciendo las cosas en manera correcta, que el programa es factible, con actividades apropiadas y con recursos suficientes (personal, equipamiento, presupuesto, tiempo) para resolver el problema.*
- Sostenibilidad: con la ayuda de los pasos 8–9 (Análisis de riesgos y Supuestos) podemos valorar *si el proyecto puede continuar por sí mismo, sin apoyo externo, y que el propósito del proyecto es sostenible a largo plazo.*

2.6 Roles y posibilidades cuando se hace un análisis ML

Es muy importante que *las partes interesadas apropiadas realicen los pasos correctos* en la planificación/análisis del proyecto. Por ejemplo, que sean el propietario del proyecto, los beneficiarios, los implementadores y los decididores, etc. las partes interesadas locales en *el país contraparte*, los que en primer lugar hagan:

- el análisis de las partes interesadas
- el análisis de problema
- el análisis de objetivos
- el análisis de riesgo
- el análisis de supuestos

No es el consultor, ni el financista quienes son los "dueños del problema" que se resolverá. Esas partes no están suficientemente bien informadas y por lo tanto no pueden y no deben efectuar esos pasos. Sin embargo, las agencias financiadoras y/o los consultores pueden prestar asistencia en el proceso de planificación de proyecto, por ejemplo, proveer expertos en el método de Marco Lógico y sugiriendo soluciones al problema (plan de actividades y plan de recursos).

Un error muchas veces cometido en la planificación de proyecto es involucrar partes incorrectas, o no involucrar partes interesadas en los pasos del proceso de planificación de proyecto. Esto trae como consecuencia que las relaciones causa-efecto sean analizadas de forma incorrecta, lo que lleva a una situación donde se implementan actividades incorrectas para resolver problemas "malos/incorrectos". El efecto será que los resultados/objetivos no serán alcanzados.

Dar un mal tratamiento a un enfermo puede producir efectos fatales

Una cooperación sincera y una correcta división de roles en el proceso de planificación antes de la implementación aumentan las probabilidades de una implementación uniforme y una propiedad local, así como la buena disposición para el trabajo hacia resultados sostenibles.

La división de roles y responsabilidades pueden variar debido al carácter del proyecto y la disponibilidad de personal calificado, pero el *principio fundamental es que la contraparte local en la cooperación cargará la responsabilidad principal, tanto en la planificación como en la implementación, en la mayor extensión posible.*

3. Un taller de planificación de proyecto

Una forma eficaz de evitar errores durante el proceso de planificación es organizar un taller de planificación de proyecto. Las ventajas de un taller son:

- Que las partes interesadas más importantes están invitadas y juntos expresan sus opiniones.
- La posibilidad para las partes interesadas de decidir sobre una descripción conjunta y estructurada de la situación y sobre las necesidades/los problemas (las relaciones de causa y efecto). Un proceso que crea consenso sobre el tema de discusión.
- Al llegar a una comprensión conjunta de la situación se hace posible focalizar y evitar conflictos durante la implementación del proyecto.
- Obtener la propiedad local y asegurar que las responsabilidades sean asumidas por las partes interesadas relevantes.
- Un taller es un método eficiente que ahorra tiempo y costos para obtener una buena comprensión de la situación, y que puede reemplazar varios estudios.

Normalmente, un taller inicial de planificación de proyecto se organiza con una duración de entre dos a cuatro días, dependiendo del proyecto y de las necesidades. Durante el taller, un amplio grupo de las partes interesadas cubren, en general, los siguientes pasos del análisis de ML:

- Un *análisis de problema* (paso 3)
- Un análisis revisado de *las partes interesadas* (paso 2)
- Una propuesta para un *análisis de objetivos* (paso 4)
- Producción de propuestas de *indicadores* para el propósito del proyecto (paso 7)
- Diseñar propuestas para el grupo de proyecto para un plan de actividades (paso 5)
- Un *análisis de riesgo* inicial (paso 8)
- Propuestas sobre *supuestos* (paso 9)

El propósito de un taller inicial de planificación (un taller de planificación orientado hacia metas, taller GOPP, o un taller ML) es aclarar *POR QUÉ* es necesario un cambio (por qué un proyecto) y obtener consenso sobre *QUÉ* habrá que hacer.

El programa de un taller inicial puede ser levemente diferente para diferentes talleres, mientras que siempre debe ser adaptado a las necesidades de las partes interesadas y a la situación. Los pasos dados durante un taller pueden variar, pero siempre se incluirá el análisis de problema. Los resultados de un taller inicial deben ser presentados en un informe, el que puede incluir un primer diseño de una matriz ML. Los resultados del taller inicial deberán ser tenidos en cuenta por el futuro grupo de proyecto cuando éste planifique los detalles del proyecto.

Después de la realización de un taller GOPP, el grupo de proyecto deberá efectuar un proceso de planificación más detallado, en el cual se define un plan de proyecto detallado sobre *CÓMO* será implementado el proyecto, incluyendo un plan de actividades específico, un calendario, un análisis detallado de recursos, un plan de manejo de riesgos, presupuesto, etc. Esto define la extensión total del trabajo. A menudo se hace referencia a esto como un taller de gestión o proceso de planificación de gestión, que especifica en detalle *CÓMO* será implementado el proyecto.

Recomendaciones con respecto a talleres de planificación iniciales

Un taller GOPP debe ser organizado, preferiblemente, con la asistencia de un moderador independiente, quien tiene que conocer bien el método ML y su aplicación. El moderador es responsable del proceso de planificación durante el taller. El moderador debe ser independiente del proyecto futuro. Ella o él no necesitan conocer el terreno, el sector, *pero* deben ser muy entendidos en el método de planificación, ML. Si el moderador no conociera el terreno, el tema, también podría considerarse una ventaja, en tanto ella o él soliciten aclaraciones, lo cual sea tomado por sentado por las partes interesadas. Una planificación de proyecto exitosa necesita respuestas claras. En muchos países hay moderadores profesionales. A menudo, la organización donante puede proporcionar al grupo listados con nombre de moderadores.

Antes del taller, se hará un análisis de partes interesadas para encontrar *quienes serán invitados* al taller. Las partes interesadas están totalmente familiarizadas con la situación y, en consecuencia, no necesitan hacer preparativos de antemano. Por razones prácticas y para permitir que todos participen activamente no asistirán más de 25 personas al taller.

Por lo común, un taller toma de 2 a 4 días, dependiendo de las necesidades del proyecto. Un taller debería comenzar, preferentemente, con una presentación de una o dos horas sobre la teoría del método ML. El próximo paso es, normalmente, el *análisis de problema*, que puede tomar un día o aún más tiempo. A menudo, el análisis de problema es seguido por el *análisis de objetivo*, propuestas para el grupo de proyecto futuro sobre *actividades, análisis de riesgo, supuestos* y propuestas de *indicadores*. Se debe también revisar el análisis de partes interesadas, considerar si algunas partes interesadas no han sido invitadas, quien necesita proporcionar más información.

La mayoría de los talleres tienen lugar bajo la forma de una sesión plenaria; sin embargo, algunas partes pueden ser organizadas, preferentemente, como actividades de grupo y luego ser presentadas y discutidas en el plenario.

Garantice que el taller se lleve a cabo en un salón de conferencias grande, que tenga una pared de superficie grande. Prepare lápices, cantidad de papel de notas de diferentes colores, cinta adhesiva, un proyector de transparencias/proyector powerpoint (para la presentación de la teoría del método ML) y un gran pedazo de papel para cubrir la

pared cuando se trate el análisis de problema y el análisis de objetivo.

Un borrador de informe puede escribirse sobre los resultados del taller, a menudo hecho por el moderador del taller. El informe se escribe principalmente para el grupo de proyecto, pero, naturalmente, se distribuye a todas las partes interesadas que hayan participado en el taller. El informe no es un plan de proyecto completo, pero representa el documento de planificación inicial y se usará para la parte final del proceso de planificación, es decir la planificación detallada que será hecha por el grupo de proyecto.

Durante el *taller de gestión*, el grupo de proyecto identifica los detalles del proyecto y diseña el plan final de proyecto. La base del taller de gestión es el producto del taller inicial. Los pasos relacionados con el taller de gestión son:

Un análisis revisado de las partes interesadas (paso 2)

Un análisis revisado de objetivos (paso 4)

Un plan de actividad (paso 5)

Un plan de recursos (paso 6)

Establecer los indicadores para los objetivos (paso 7)

Un análisis de riesgo que incluya un plan de manejo de riesgos (paso 8)

Establecer los supuestos (paso 9)

El marco/matriz del proyecto se completará con los resultados del taller de gestión.

En la realización de talleres separados hay ventajas en el sentido que las diferentes partes interesadas tienen diferentes roles y mandatos. Además, se necesita un tiempo de reflexión entre los talleres; hay que formar el grupo de proyecto y los recursos necesarios tienen que discutirse y verificarse.

4. Las ventajas que brinda el método ML

Una vez realizados los nueve pasos del método ML según la descripción detallada más arriba, se han preparado la base para la implementación exitosa del proyecto/programa, teniendo en consideración, naturalmente, que los riesgos externos no ocurran, y que se cumpla el plan. Hay que recordarse siempre que el análisis puede y debe ser adaptado a la situación prevalente. Sin embargo, éste es siempre un método participatorio.

El trabajo con el ML es de responsabilidad total de la contraparte en desarrollo/ la organización receptora. Naturalmente, en caso de necesidad, se puede proporcionar asistencia, por ejemplo, por parte del donante. El grupo meta del proyecto debe siempre, si fuera posible, participar en la planificación e implementación del proyecto. El método debe ser aplicado flexiblemente y con un nivel de ambición -que en cada situación- está determinado en última instancia por el receptor, después de consultar con otras partes involucradas en el proyecto. Si el ML está basado en la realidad y aplicado con sentido común, la asistencia para el desarrollo brindada será usada más eficientemente y dará beneficios más grandes.

Así no quiere forzar modelos para el uso del ML a los receptores. Si por una u otra razón el análisis no pudiera ser realizado en un taller, la batería de preguntas puede proporcionar apoyo a las partes involucradas. (Ver anexo E)

En principio, la mayoría de los donantes requieren la misma información antes de tomar una decisión sobre apoyo de proyecto. Por esto, requieren que las partes proporcionan información sobre relevancia, factibilidad y sostenibilidad usando el método de planificación de proyectos orientado a objetivos, tal como es el ML. La propuesta de proyecto debe incluir información sobre:

El contexto

Las partes interesadas

El problema

Los objetivos

El plan de actividades

Los recursos necesarios

El análisis de riesgos y el plan de manejo de riesgos

Los supuestos

Además, es necesario preparar un plan de salida, cómo se dejará el proyecto y quien se hará cargo de éste, lo cual representa una parte del análisis de sostenibilidad.

Para la agencia financiadora, el propósito de usar el ML para la evaluación de la propuesta de un proyecto es identificar debilidades o brechas en el diseño del proyecto/ programa. Esas brechas estarán relacionadas con la relevancia, factibilidad y sostenibilidad del proyecto. Por esto, es necesario que el dueño del proyecto use un método de planificación de proyectos orientado a metas para recibir financiamiento para proyectos/ programas bien planificados.

Más adelante en el ciclo de proyecto, en la etapa de evaluación, aparece claramente la conexión entre la terminología usada en las evaluaciones y la terminología usada en el método. Si el proyecto no fue adecuadamente planificado, con objetivos e indicadores claros, podrá ser muy difícil alcanzar con éxito los objetivos en la fase de implementación y, finalmente, será difícil evaluar los resultados.

Relaciones entre criterios de evaluación y la terminología ML (ver matriz ML)

Objetivos generales	Sostenibilidad
Propósito del proyecto	Relevancia/ Impacto
Resultados	Efectividad
Actividades	Eficiencia
Recursos/ Sentidos	

Resumiendo, debe mencionarse que, considerando que el método haya sido usado correctamente y extensivamente, y adaptado a la situación prevalente, el método ML puede:

- Posibilitar un diálogo entre *todas* las partes involucradas (beneficiarios, implementadores, decididores y financistas)
- Ofrecer una herramienta para la *identificación de problemas y solución correcta de problemas*
- Contribuir a *clarificar y concretizar los objetivos de proyecto* y la especificación correcta de las *actividades* que sean necesarias para realizar los objetivos
- *Facilitar* la producción de informes de seguimiento y evaluaciones
- Crear una *perspectiva* común hacia el proyecto, que reduzca su complejidad
- Garantizar que la *propiedad* del proyecto termine en manos de la contraparte en cooperación
- Hacer que la implementación del proyecto sea más *eficiente, reducir la cantidad de tiempo requerido y hacer sostenible el proyecto/programa*.
- Mejorar las condiciones de relevancia, factibilidad y sostenibilidad de proyectos/programas.

El método ML es sentido común, es una forma estructurada de obtener respuestas a preguntas esenciales.

La forma en que el método ML funcione depende mucho de sus usuarios. El ML no es mejor ni peor que sus usuarios

Anexo A

Ejemplo de un árbol de problema

Poca confianza en la compañía de autobuses

Efectos

Pérdidas económicas de los pasajeros

Pasajeros heridos o muertos

La gente llega tarde

Problema Principals

Accidentes de autobuses frecuentes

Conductores descuidados Mala condición de vehículos Mala condición de rutas CAUSAS

Conductores no calificados Esquema intenso Mantenimiento insuficiente No priorizado Mantenimiento pobre

Planificación/administración pobre en la compañía de autobuses

N.B.: este ejemplo es tomado de un libro sobre ML escrito por NORAD en 1999. Ver las referencias. Sin embargo, se han hecho algunos cambios importantes en el árbol problema de NORAD, para poder mostrar ejemplos con numerosas causas raíces del problema principal más profundas, “Accidentes de autobuses frecuentes”. Es muy importante encontrar las causas fundamentales de un problema principal para encontrar soluciones sostenibles. A menudo, unas 40-60 causas y efectos son identificados cuando se realiza un real análisis de problema durante un taller donde participan todos las partes interesadas importantes. Se toma la pregunta POR QUÉ existe un problema (una causa) hasta que no haya más respuestas. Para llegar a soluciones sostenibles, el grupo de proyecto necesita atacar los problemas en la raíz del árbol. ¡Es crucial encontrar cuáles son los obstáculos reales para la realización del cambio! El árbol problema presentado arriba puede ser elaborado también con las partes interesadas locales, tanto en lo que respecta a las causas como a los efectos.

Anexo B

Compañía de autobuses/Ejemplo de una matriz de ML

1.OBJETIVO	INDICADORES	SUPUESTOS
1. Alto nivel de servicio para los pasajeros de autobuses	90% de salidas con menos de 5 minutos de demora La parte del mercado para la compañía aumentado	Los pasajeros continúan usando los autobuses de la compañía
2. PROPÓSITO	INDICADORES	SUPUESTOS
2. Se reduce la frecuencia de accidentes de autobús	Menos de x accidentes anuales después de 12 meses Menos de y heridas graves después de 12 meses	Condiciones en los caminos mejoradas
3. RESULTADOS	INDICADORES	SUPUESTOS
1. Conductores educados 2. X autobuses nuevos operando 3. Taller de mantenimiento equipado 4. Rutinas de mantenimiento establecidas	Ver la página opuesta	Los conductores educados permanecen en la compañía
4. ACTIVIDADES	5. RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Programa de entrenamiento asumido 2. Autobuses gestionados 3. Herramientas y repuestos gestionadas 4. Rutinas de mantenimiento desarrolladas	1. x meses de instructor de autobús 2. Fondos para autobuses 3. Fondos para herramientas y repuestos 4. Y meses de instructor de mantenimiento	Herramientas y repuestos suministrados y listos a tiempo

Anexo C

Ejemplo de una matriz de ML, proyecto: Agua potable

	Lógica de la intervención	Indicadores objetivamente mensurables y verificables	Fuente de verificaciones	Supuestos importantes
Objetivos del desarrollo/Meta	Mejorar la salud del grupo meta	Menos de 20% de casos de diarrea, sarna, infecciones oculares, malaria, parásitos sanguíneos (bilharzias) y desnutrición	Informes de clínicas de salud en el área de proyecto	
Objetivo del proyecto/Finalidad	Aumento del consumo de agua potable de x a y, y uso de letrinas de a a b	Construcción de xx bombas de agua y xx letrinas con usos registrados	Informes de proyecto semestrales	Las fuentes de agua se mantienen no contaminadas
Resultados/productos	<ol style="list-style-type: none"> 50% del grupo meta abastecido con suficiente agua potable 50% de las bombas de agua existentes en el área meta reparadas Comienzo de organización de operaciones de mantenimiento y reparación 20% de hogares en área meta abastecidos de letrinas Hábitos higiénicos del grupo meta mejorados 	<p>Bombas de agua en funcionamiento; calidad del agua controlada</p> <p>50% de bombas de agua existentes en funcionamiento</p> <p>Todas las bombas de agua incluidas en el programa de mantenimiento</p> <p>Letrinas construidas y usadas correctamente</p> <p>Hábitos más higiénicos del grupo meta</p>	<p>Personal de proyecto visita todos los sitios en construcción cuando las instalaciones están concluidas</p> <p>Informes de proyecto semestrales</p> <p>Informes del Consejo de Distrito</p> <p>Informes del Ministerio de Salud semestrales</p> <p>Exámenes al grupo meta que haya recibido formación en temas de salud</p>	<p>Los sistemas de mantenimiento continúan funcionando</p> <p>Medida a tomar: la autoridad de salud establece rubro para costos corrientes</p> <p>El grupo meta está dispuesto a adoptar nuevos hábitos en relación al agua y la sanidad</p> <p>Medida a tomar: métodos usados para la participación activa del grupo meta</p>

Actividades	1.1 Formar xx personal	Proyecto y costos	20.000 euros	Disponibles bienes de capital, material y personal necesarios
	1.2 Destinar xx lugares para bombas de agua		22.000 euros	
		Financiamiento externo	Moneda local	
	1.3 Conseguir materiales	Bienes de capital	15.500	Medida a tomar: iniciar un estudio
	1.4 Perforar y construir xx pozos	Costos operativos	19.800	El grupo meta colaborará
	2.1 Formar xx "grupos de agua"	Infraestructura	17.500	Medida a tomar: el grupo meta participa en planeamiento, implementación y seguimiento
	2.2 Adquirir materiales	Asistencia técnica (4 técnicos)	59.500	
	2.3 Reparar xx bombas de agua viejas	Costo total		Organización implementadora cumple sus obligaciones
	3.1 Formar una organización de mantenimiento	Distrito 1		Medida a tomar: las autoridades de salud firman un acuerdo
	2.2 Establecer mecanismo para cubrir costos	Costo total		
	2.3 Adquirir materiales	Distrito 2		
	2.4 Formar xx constructores	Costo total		
	2.5 Identificar grupo meta	externo		
	2.6 Construir xx letrinas	42.000 euros		
	5.2 Estudio hábitos higiénicos actuales	Financiamiento local		
	5.3 Formar en higiene	Personal (unidad en autoridad local de salud)		
		Infraestructura		
		Mantenimiento		
		Costos operativos		
		Costo total		
		Distrito 2		
		Costo total local en moneda local		
		Costo total local en euro		
		Costo total para Suecia y país receptor en euro		
Contribuciones/ Recursos				Condiciones
				1. Suficiente acceso a aguas subterráneas de buena calidad
				2. El gobierno continúa apoyando el proyecto

Anexo D

Análisis de riesgo paso a paso

El grupo de proyecto deberá analizar uno por uno los riesgos identificados por el grupo de proyecto y otras partes interesadas de la forma siguiente.

1. ¿Este factor/riesgo afectará la implementación del proyecto o hará los objetivos inalcanzables?

Si= Continuar No= Ignorar

2. ¿Es posible que estos obstáculos/riesgos identificados ocurran?

Si= Continuar Quizás= Continuar No= Ignorar

3. ¿Hay alguien afuera del proyecto que tratará estos obstáculos/ riesgos?

No= Continuar Quizás= Continuar Si= Ignorar

4. ¿Puede la gestión del proyecto compartir los obstáculos/riesgos?

Si la respuesta a la pregunta 4 es:

SI= entonces... el grupo proyecto tiene que alocar recursos e integrar actividades en el plan del proyecto para evitar los riesgos.

NO= entonces ... el grupo proyecto tiene que monitorear los obstáculos cuidadosamente mientras estos puedan ser un factor asesino ("killing factor") y

NO= entonces ... el grupo proyecto necesita planificar estrategias alternativas de implementación para evitar el obstáculo (El grupo proyecto tiene que hacer un plan de gestión de riesgo)

Anexo E

Lista de preguntas lógicas

Un diseño de proyecto o descripción de proyecto, que ha sido elaborado por un receptor, tiene que dilucidar las respuestas a las siguientes preguntas. El uso de la lista de preguntas no debe ser visto como un ejercicio formal, sino como una forma de inspiración del análisis lógico. Las preguntas – o aquellos que sean relevante para la tarea- deben ser aplicadas flexiblemente y con sentido común. Las preguntas están basadas en el método de Marco Lógico (ML).

0. Antecedentes: País y Sector

- 0.1 ¿Cuáles son los problemas básicos de desarrollo del país? (cfr. la política de desarrollo del país, el análisis y la estrategia de país de Asdi). ¿Es relevante el proyecto propuesto en ese contexto?
- 0.2 ¿Cuáles son los problemas en el sector particular? (cfr. la política de sector del país, análisis del sector disponibles, informes de resultados y análisis de resultados)

1. Análisis de participantes / partes interesadas

- 1.1 ¿Qué agencias, organizaciones, grupos y gente pueden influir / ser influidos por el proyecto, directa o indirectamente? Definir sus roles en relación de unos a otros.
- 1.2 Describir el grupo meta (sexo, edad, ingresos, situación laboral, etc.) y analizar los efectos de las diferentes partes del grupo meta.
- 1.3 ¿En qué modo participa el grupo meta en la planificación, implementación y seguimiento del proyecto? ¿Hasta que grado es el grupo meta el propietario del proyecto?
- 1.4 ¿Cómo ayudarán/limitarán los efectos del proyecto a las personas o grupos débiles/pobres?
- 1.5 ¿Cómo son afectados los hombres y las mujeres por el proyecto?
- 1.6 ¿Puede algún grupo ser afectado negativamente?

2. Análisis de problema

- 2.1 ¿En qué consiste el problema (o problemas) en cuestión? Por qué se necesita un proyecto? (Es necesario alcanzar una definición común del problema mayor junto con los participantes en la discusión.) El problema o problemas debe/n estar definido/s considerando el grupo meta propuesto por el proyecto y no definido a nivel macro.
- 2.2 ¿Cuáles son las causas y los efectos del problema principal identifi-

- cados por las partes interesadas?
- 2.3 ¿Por qué no es posible para el mismo país/ grupo meta resolver el problema? Cuál es la asistencia para el desarrollo necesaria?
 - 2.4 ¿Existen algunos estudios anteriores que hayan analizado el área del problema?

3. Análisis de objetivos

(Estipular en términos concretos los objetivos a diferentes niveles: objetivos de desarrollo o objetivos de sector, objetivos de proyecto/propósito, resultados, actividades). Los objetivos deben ser específicos, alcanzables, relevantes, realistas, limitados en el tiempo y, preferiblemente, mensurables.

- 3.1 ¿Cuáles son los fines de desarrollo del sector que este proyecto ayudaría a alcanzar?
- 3.2 ¿Cuál es en términos concretos, realistas y –si fuera posible– mensurables el objetivo/ propósito del proyecto? (El objetivo del proyecto deberá eliminar las causas del problema principal identificado)
- 3.3 ¿Cuáles son los efectos del proyecto que se esperan, en relación con sus objetivos de desarrollo? Por qué es importante el proyecto planeado para el grupo meta, la región, el país?
- 3.4 ¿Cuáles son las relaciones del proyecto con otros esfuerzos de desarrollo hechos en el sector?
- 3.5 ¿Qué resultados concretos darán las actividades? ¿Qué bienes o servicios se esperan que el proyecto brinde al grupo meta?
- 3.6 ¿La suma de productos/resultados del proyecto llevará al cumplimiento del objetivo del proyecto?

4. Factores internos y externos de riesgo

- 4.1 ¿Qué factores, o conflictos de intereses –tanto internos como externos– pueden impedir, dificultar, o atrasar la implementación del proyecto?
- 4.2 Valorar los riesgos externos (conflictos u otros factores disruptivos) y la probabilidad que afectarán al proyecto. ¿Qué se puede hacer sobre estos?
- 4.3 ¿Hay algún factor decisivo que sea una precondition para el éxito del proyecto? ¿Cuáles son los planes del país contraparte para hacer frente a tales factores?
- 4.4 ¿Qué efectos laterales negativos puede ocasionar el proyecto?
- 4.5 ¿Se han considerado estrategias alternativas para alcanzar el objetivo/ propósito del proyecto planeado y para evitar los riesgos? (un plan de manejo de riesgos)

5. Organización e implementación del proyecto

- 5.1 ¿Qué recursos (humanos, financieros y materiales) han sido alocado a nivel de actividad para garantizar que el proyecto pueda ser implementado?
- 5.2 ¿Cuál es la situación con respecto a la capacidad organizacional e institucional, incluyendo capacidades y destreza administrativa y gerencial?
- 5.3 ¿Han sido claramente definidas la división de roles y responsabilidades entre las partes?
- 5.4 ¿Será el grupo meta capacitado para operar y gerenciar las actividades del proyecto?
- 5.5 ¿Qué otros proyectos en el mismo sector serán implementados por

el gobierno, organizaciones no-gubernamentales y otros donantes?
Existe algún riesgo de duplicación o conflicto?

Calendario

- 5.6 ¿Se han determinado fechas específicas para el inicio y la finalización planeados de cada actividad?
- 5.7 ¿Existe alguna fecha específica y un plan para la fase de entrega del proyecto (phasing-out)?

Presupuesto y financiamiento

- 5.8 ¿Es el presupuesto del proyecto y sus actividades realista y comprensivo? Incluye costos locales? ¿Es claro quién paga qué?
- 5.9 ¿Cómo es la participación del país receptor en el financiamiento del proyecto? ¿Existen otros donantes como financistas del mismo proyecto?
- 5.10 ¿Qué medidas se han planificado para financiar los costos de operación y mantenimiento locales cuando la asistencia para el desarrollo haya entregado el proyecto?

6. Análisis y precondiciones para un desarrollo sano y sostenible económicamente

- 6.1 ¿Existen una política y legislación para apoyar el proyecto?
- 6.2 ¿Hay suficiente gestión, personal y capacidad institucional, así como fuentes de financiamiento para mantener la actividad a largo plazo?
- 6.3 ¿El nivel de tecnología está adaptado a las condiciones prevalentes en el país?
- 6.4 ¿Se ha hecho un estudio de impacto ambiental?

La lista de preguntas estuvo incluida originariamente en “Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management”, unidad de Desarrollo de Métodos de Asdi, 1996, Berit Rylander y Erik Illes. Se han hecho algunos cambios en la lista original.

Anexo F

Lista de referencias

Logical Framework Approach (LFA), en sammanfattning av LFA- teorin (in Swedish), Kari Örtengren, 2003

”Supporting Ownership”, Sida Evaluation 02/33:1

”Promoting Sustainable Livelihoods”, a report from the task force on poverty reduction, Sida, 1996

Goal Oriented Project Planning, Facilitator Training Identification Workshop, PCM Group

Råd och anvisningar vid tillämpning av LFA under projektcykel, Jerker Carlsson, Berit Rylander och Erik Illes, 1999/ Draft

Logical Framework Approach, A flexible tool for participatory development, DANIDA 1996

”Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management”, Sida Methods Development Unit, 1996, Berit Rylander och Erik Illes

Manual Project Cycle Management, European Commission, European Aid Co-operation Office, March 2001

Sidas ”Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management”, Sida/ METHOD 1996

Anexos A y B: Árbol problema y matriz de ML

NORAD Handbook for objectives-oriented planning/ Fourth Edition, “The Logical Framework Approach”, 1999

Anexo C: Ejemplo de una matriz de ML, proyecto: Agua potable

LFA matrix, example taken from Sida’s “Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management”, Sida/ METHOD 1996

Anexo D: Análisis de riesgo

Sida's "Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management", Sida/ METOD 1996

Anexo E: Lista de preguntas lógicas

LFA Questions taken from Sida's "Guidelines for the Application of LFA in Project Cycle Management", Sida/ METOD 1996

El mayor desafío de nuestra época es reducir la pobreza del mundo a la mitad. Para lograrlo se requieren cooperación y sostenibilidad. Los países contraparte son responsables de su propio desarrollo. Asdi distribuye recursos y desarrolla conocimientos y competencias, ésto enriquece al mundo.



AGENCIA SUECA DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

SE-105 25 Estocolmo, Suecia
Teléfono: +46 (0)8 698 50 00
Teléfax: +46 (0)8 20 88 64
sida@sida.se, www.asdi.org