FABRE
FUNDACIÓN

Gestión del ciclo del proyecto de Cooperación al Desarrollo

Brindando oportunidades para transformar el mundo

El enfoque del marco lógico y del ciclo del proyecto

- **Algunas cuestiones básicas**
- **Definición de Proyecto de Desarrollo**
- **El ciclo de proyecto de la cooperación española**
- **El enfoque del marco lógico:**

  - Identificación

    Análisis de problemas
    Análisis de objetivos
    Análisis de alternativas

  - Formulación

    La matriz de planificación del proyecto

    Beneficiarios
    Objetivo global
    Objetivo específico
    Resultados
    Actividades
    Indicadores
    Fuentes de verificación
    Hipótesis
    Recursos
    Costes y presupuestación

    Asignación de responsabilidades

- Factores de viabilidad

  Políticas de apoyo

  Aspectos institucionales Aspectos socioculturales Enfoque de género

  Factores tecnológicos Factores medioambientales Factores económicos

- **Niveles de intervención**
- **Seguimiento**
- **Finalización**
- **Evaluación:**

  - Tipos de evaluación
  - Características de la evaluación en cooperación para el desarrollo
  - Criterios de evaluación:

    Viabilidad

    Pertinencia

    Impacto

    Eficacia

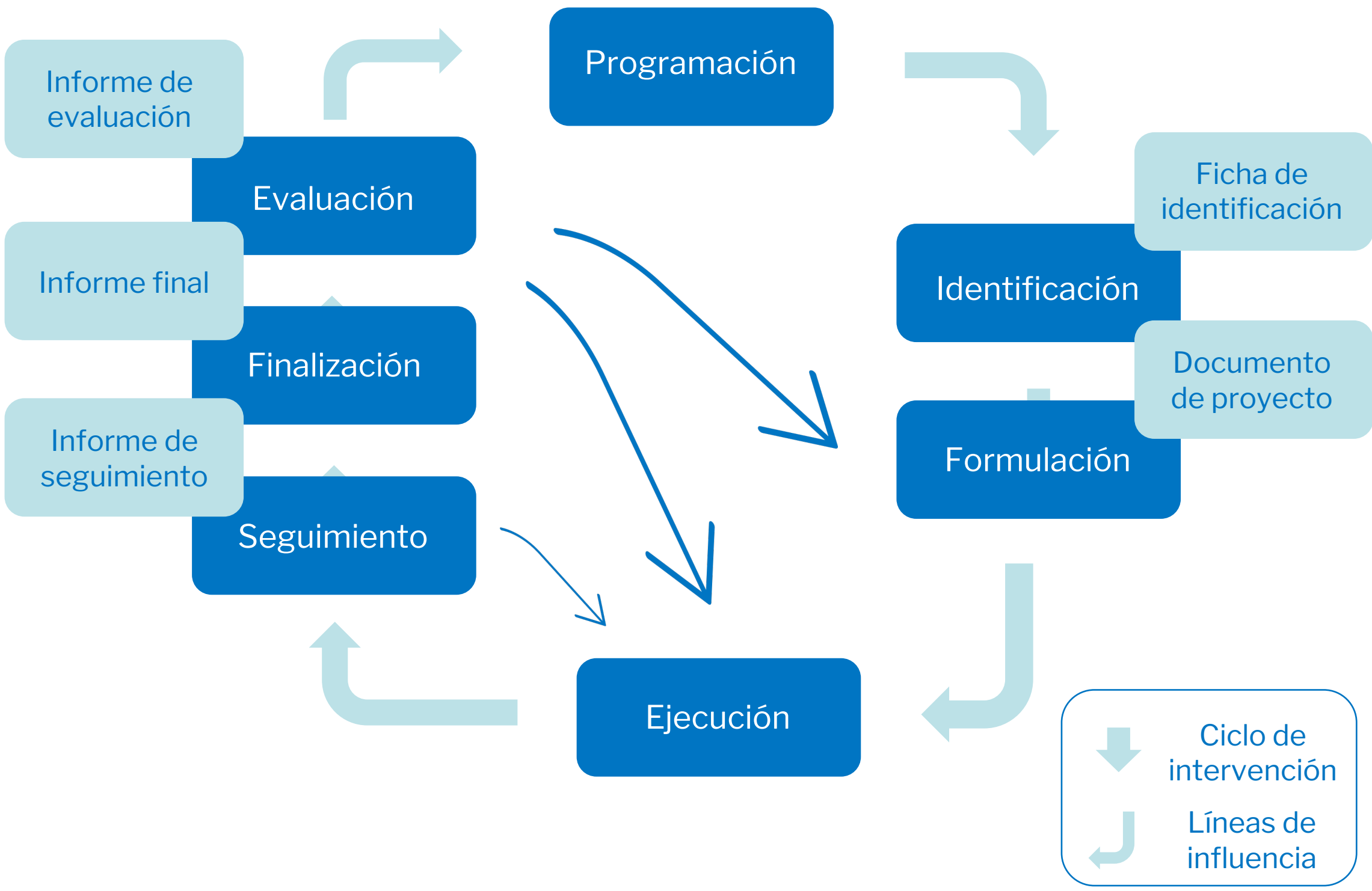
    Eficiencia

MOMENTOS DE ANÁLISIS DE LA REALIDAD

DEFINICIÓN DE PROYECTO DE DESARROLLO

Se entiende por proyecto de desarrollo un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica determinada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución.

EL CICLO DE PROYECTO DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA



ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

(Planificación de proyectos orientada mediante objetivos)

Pasos del método

Programación

Análisis de participación

Análisis de problemas

Análisis de objetivos

Análisis de alternativas

(Identificación)

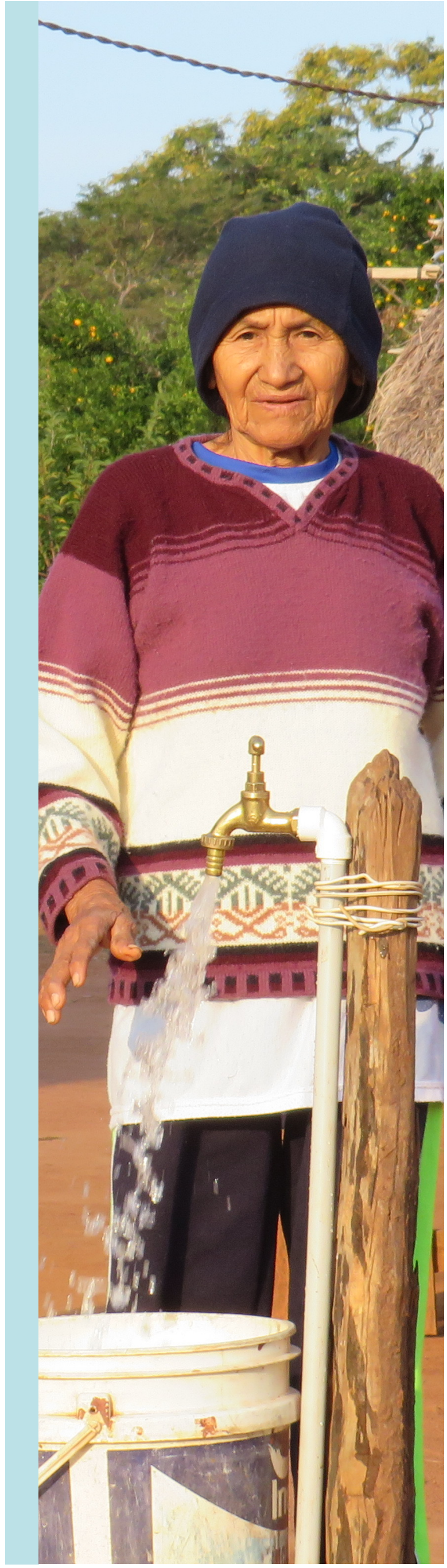
Matriz de planificación de proyecto

(Formulación)

Ejecución

Seguimiento

Evaluación



ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Objetivo

Desarrollar una imagen global de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas en la acción de desarrollo.

1. Identificar el nombre de todos los grupos e instituciones afectadas por el entorno del problema.
2. Categorizarlos en grupos de interés, organizaciones, etc.
3. Discutir qué intereses y puntos de vista hay que priorizar cuando se analicen problemas.
4. Seleccionar los grupos más importantes.
5. Hacer un análisis más detallado de estos grupos en términos, por ejemplo, de: problemas intereses y necesidades, fortalezas y debilidades, relaciones de cooperación, dependencia, conflicto entre los grupos, etc.
6. Decidir qué intereses y puntos de vista hay que priorizar.

Cuestiones pertinentes

- ¿Cuáles son los grupos que más necesitan la ayuda externa?
- ¿A qué grupos de interés habría que apoyar para asegurar un desarrollo positivo?
- ¿Cuáles son los conflictos que probablemente ocurrirán al apoyar a ciertos grupos y qué medidas pueden tomarse para evitarlos?

El análisis de participación deberá proporcionarnos una imagen global de la realidad social sobre la que nos proponemos intervenir, posibilitando la elección de un grupo de beneficiarios que se convertirá en protagonista y punto focal de nuestra acción de desarrollo.

ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Proyecto desarrollo rural Araito

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	NEUTRALES	OPONENTES
Pequeños agricultores dela provincia de Araito. Asociación de Agricultores de Araito.	Secretaría Regional de Agricultura dela provincia deAraito. Constructores locales.	Resto de la población de Araito dedicada a otras actividades económicas.	Propietarios de explotaciones agrícolas extensivas. Intermediarios agrícolas.

Grupos	Pequeños agricultores de Araito	Asociación de Agricultores de Araito	Secretaría regional agricultura	Propietarios explotaciones extensivas	Intermediarios agrícolas
Problemas					
Intereses					
Fortalezas					
Debilidades					
Relaciones					

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

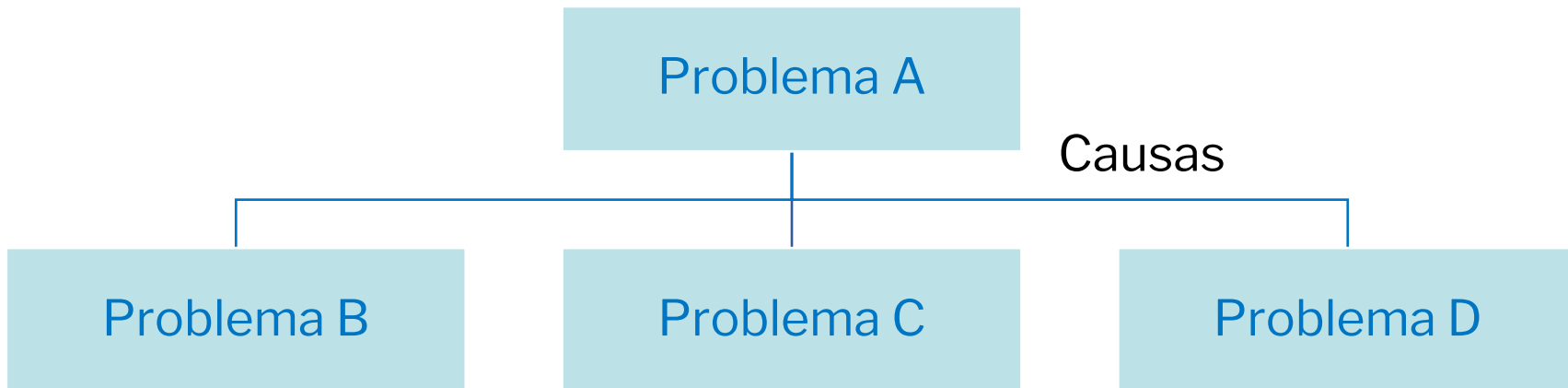
Objetivo

Partiendo de la información obtenida en el análisis de la participación, se identificarán los principales problemas del grupo seleccionado, visualizando las relaciones causales que se establecen entre ellos mediante un árbol de problemas.

1. Identificar los principales problemas existentes.
2. Seleccionar el problema focal o principal.
3. Identificar sus causas sustanciales directas.
4. Identificar sus efectos sustanciales directos.
5. Construir un árbol de problemas que muestre las relaciones de causa efecto entre los problemas.
6. Revisar el árbol de problemas verificando si es válido y completo.

Cuestiones pertinentes

Una vez identificado el problema focal hay que señalar las causas de este, situándolas en un nivel inferior. La pregunta que hay que formular es ¿Por qué?, volviendo a repetirla en cada caso hasta completar los niveles inferiores del árbol de problemas.



ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Identificar todos los problemas que nos parecen importantes para los beneficiarios. Cada problema debe ser escrito en una tarjeta como situaciones negativas existentes.

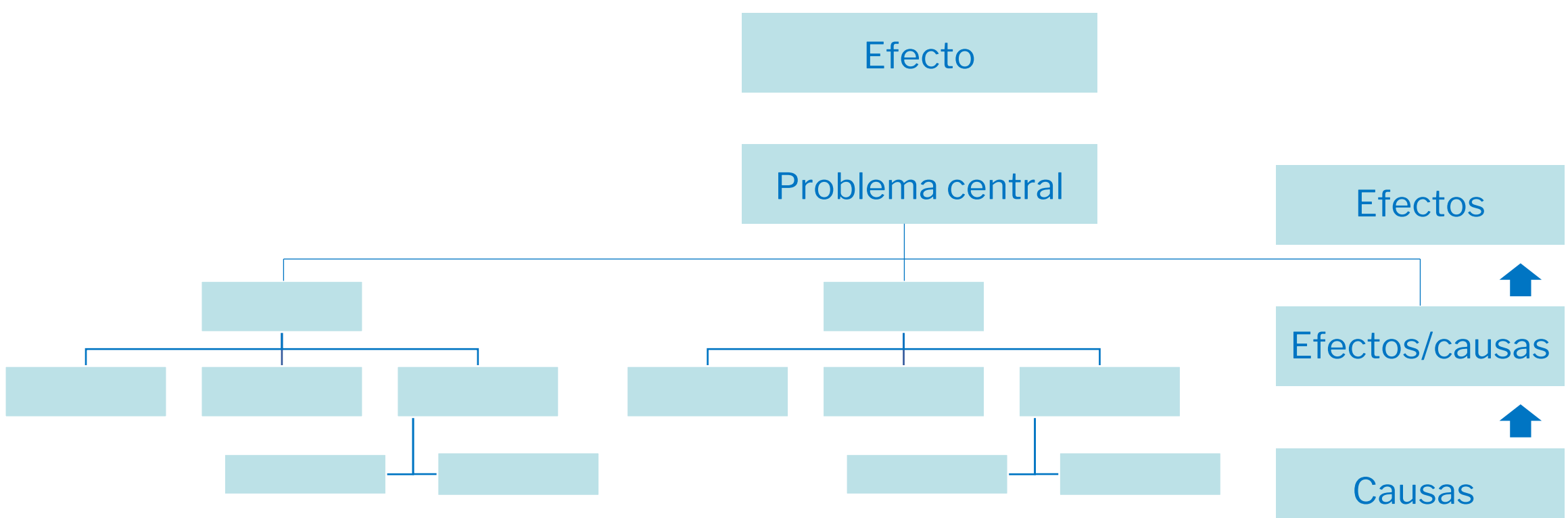
Identificar entre ellos el problema central. La tarjeta seleccionada se coloca en solitario en un panel.

Anotar las causas directas que provocan el problema central situando sus tarjetas en un nivel inmediatamente inferior. La pregunta clave que debe plantearse es ¿Por qué? y las respuestas a esa interrogación serán las tarjetas-problema que deberemos colocar por debajo del problema central.

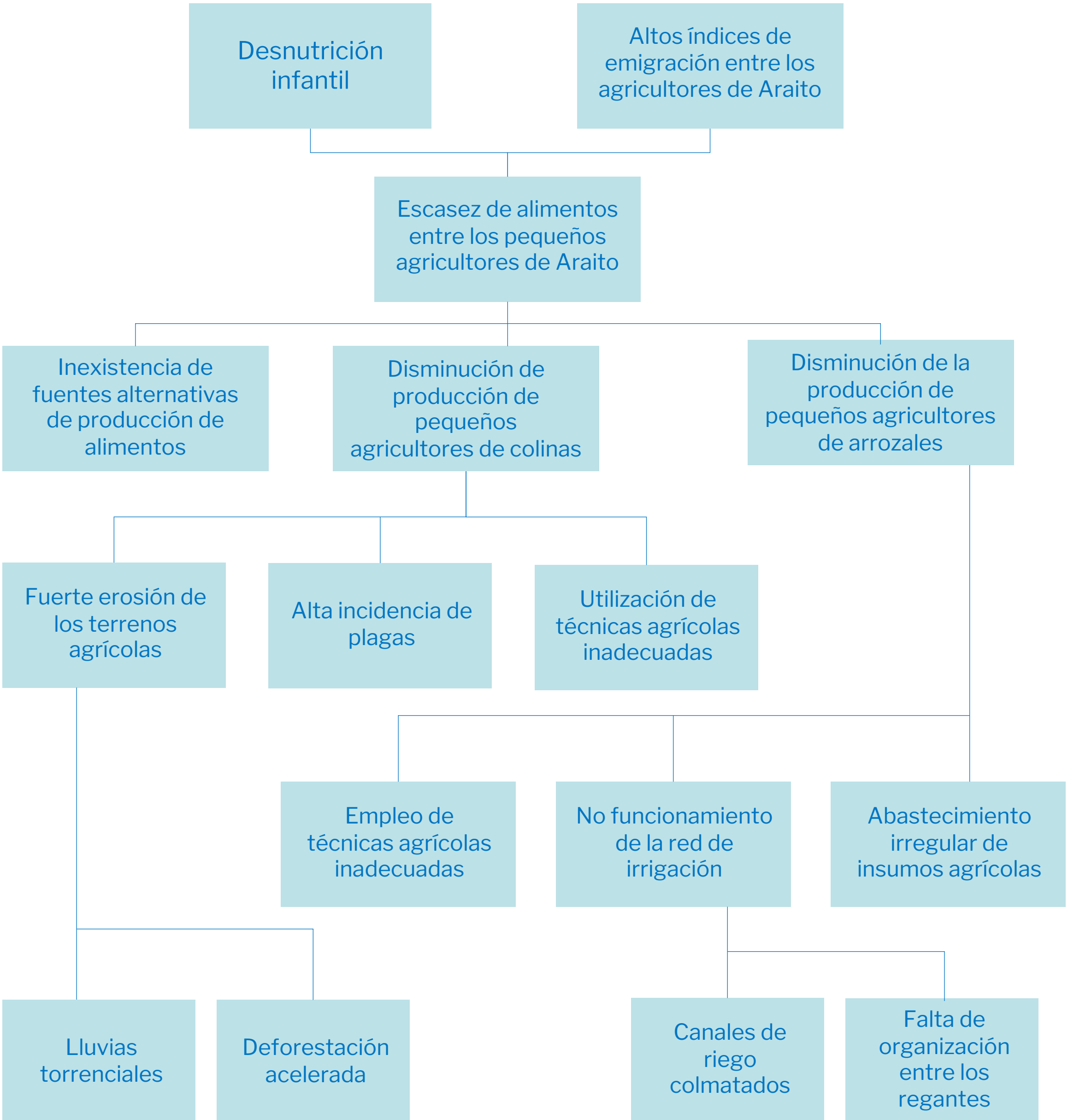
Anotar en tarjetas los efectos provocados por el problema central, situándolas por encima de éste.

Elaborar un esquema que muestre las relaciones causa- efecto, desde una base de problemas específicos hasta problemas de tipo cada vez más general.

Verificar la validez y coherencia interna del esquema.



ANÁLISIS DE PROBLEMAS DE ARAITO



ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Objetivo

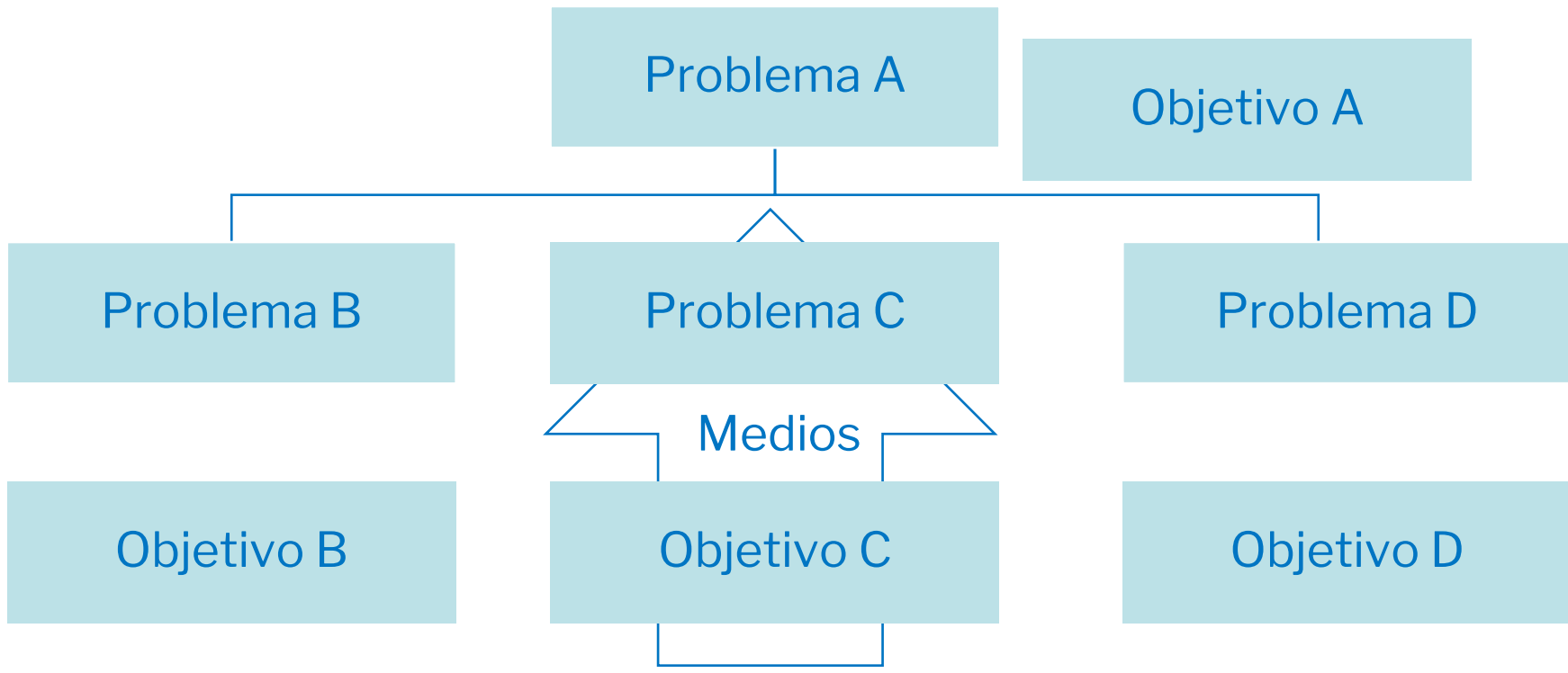
Describir la situación hipotética que se alcanzaría cuando se solucionasen todos los problemas detectados en el paso anterior. Se trata de reflejar la superación de los problemas y plantear soluciones a los mismos.

Los problemas definidos como “situaciones negativas existentes” pasan a convertirse en estados positivos alcanzados o, dicho de otro modo, en objetivos de desarrollo. Las tarjetas –problema se reconvierten en tarjetas objetivo, con las que se elabora un árbol de objetivos.

La relación causa-efecto del árbol de problemas pasa a convertirse en una relación medios-fines en el árbol de objetivos y las tarjetas inferiores constituyen los medios necesarios para alcanzar los superiores.

Cuestiones pertinentes

La pregunta que hay que formular es ¿Cómo? convirtiendo el contenido de cada tarjeta-problema en una tarjeta-objetivo, pasando la relación entre ellas de causa-efecto a medios-fines.



ANÁLISIS DE OBJETIVOS

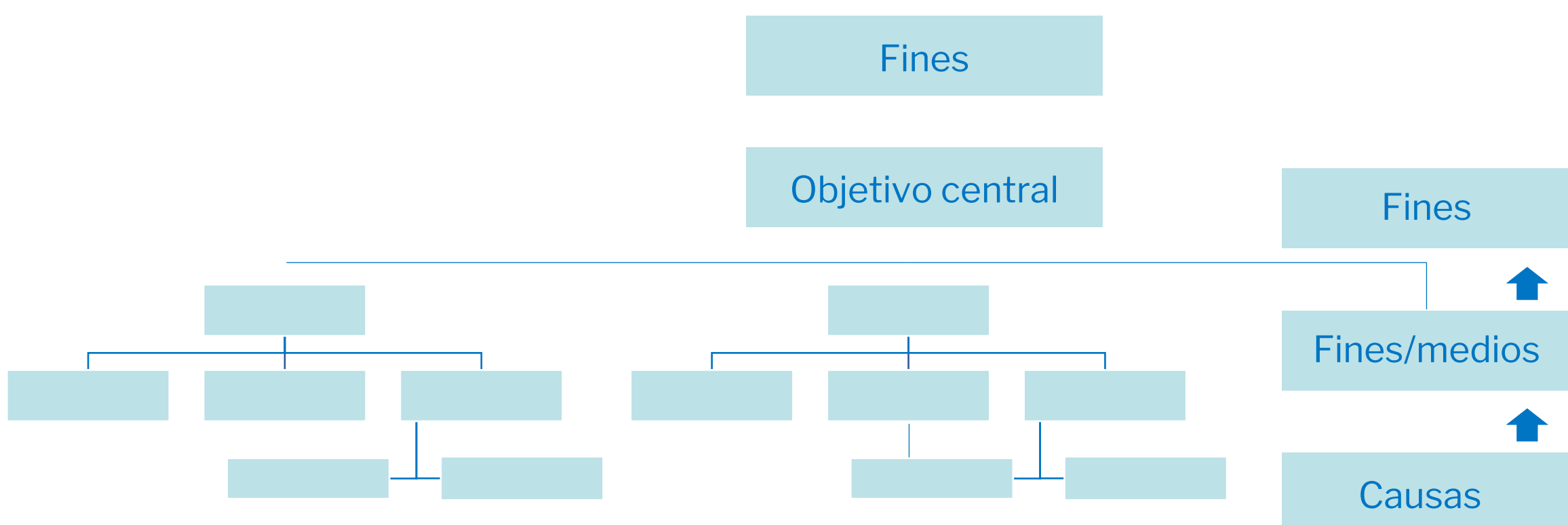
Trasladar los contenidos de cada tarjeta – problema a una tarjeta- objetivo, convirtiendo las situaciones negativas detectadas en estados positivos alcanzados y relaciones causa- efecto en medios-fines.

Pueden aparecer problemas que no puedan ser convertidos en objetivos irresolubles. En este caso pasaría sin modificaciones al árbol de objetivos.

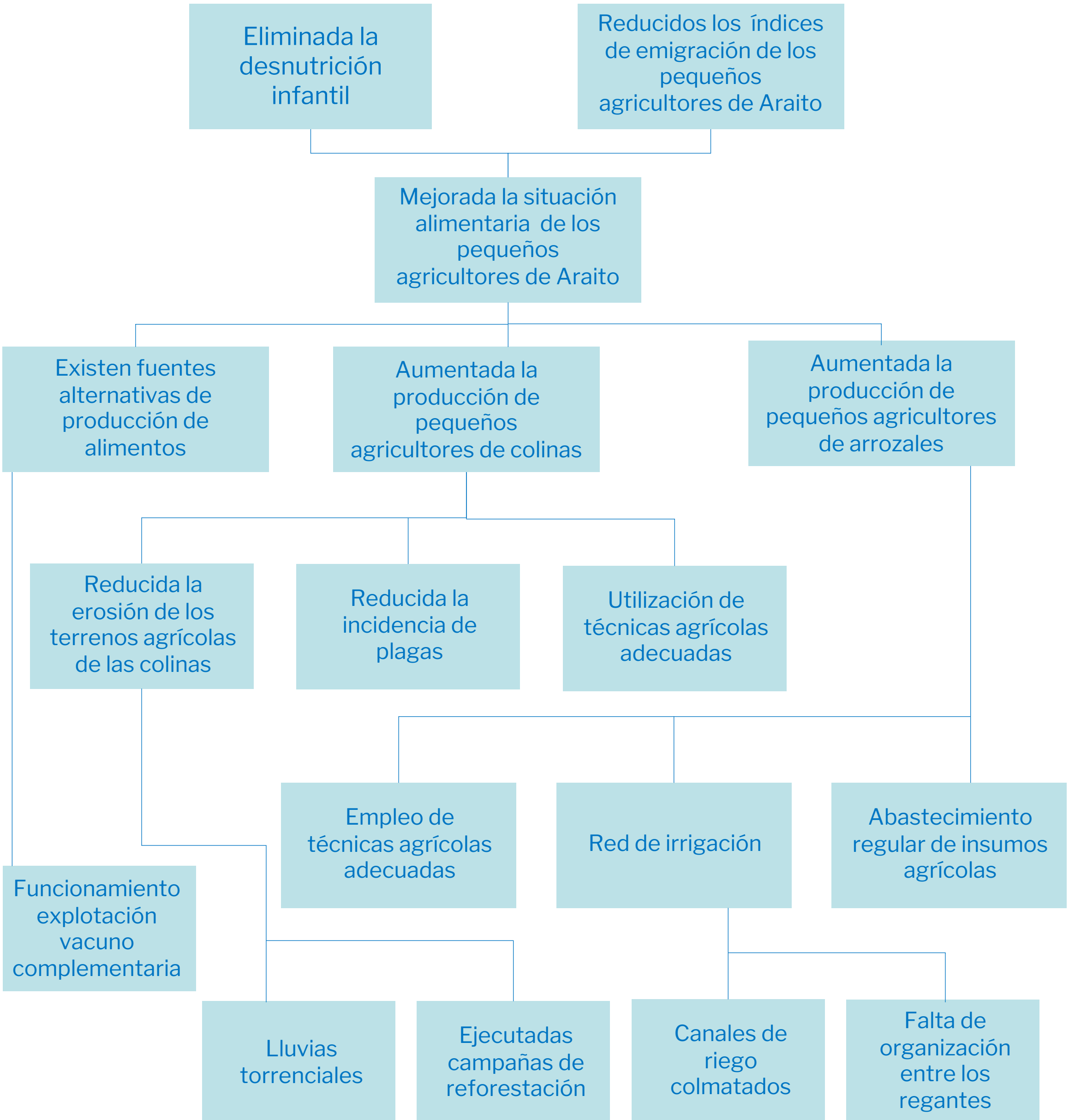
Comprobar que la relación medios-fines resulta coherente en el nuevo árbol de objetivos

En el árbol de objetivos se puede completar la relación medios-fines en los niveles inferiores añadiendo nuevas tarjetas para hacerla más comprensible.

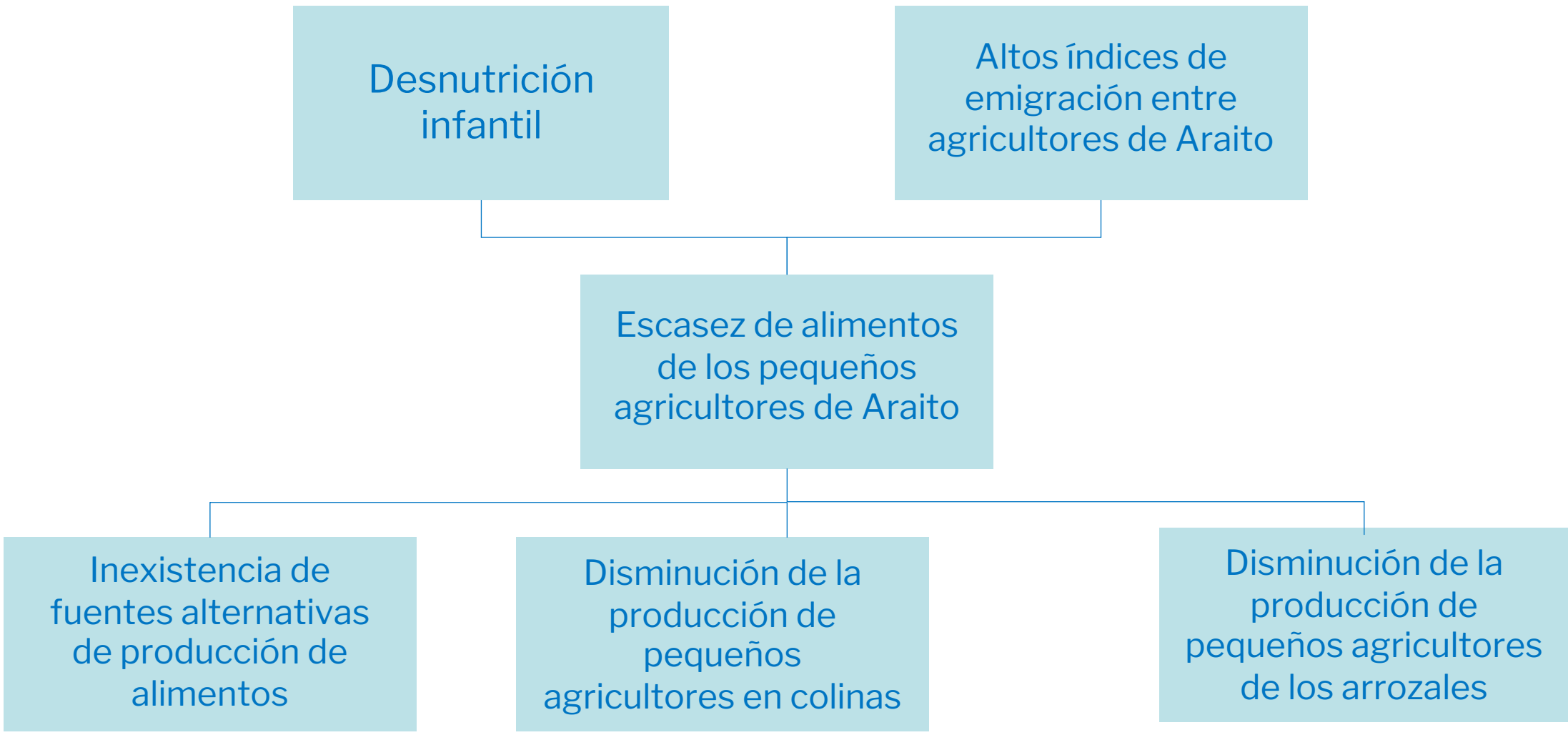
El árbol de objetivos quedará configurado como una copia en positivo del árbol de problemas.



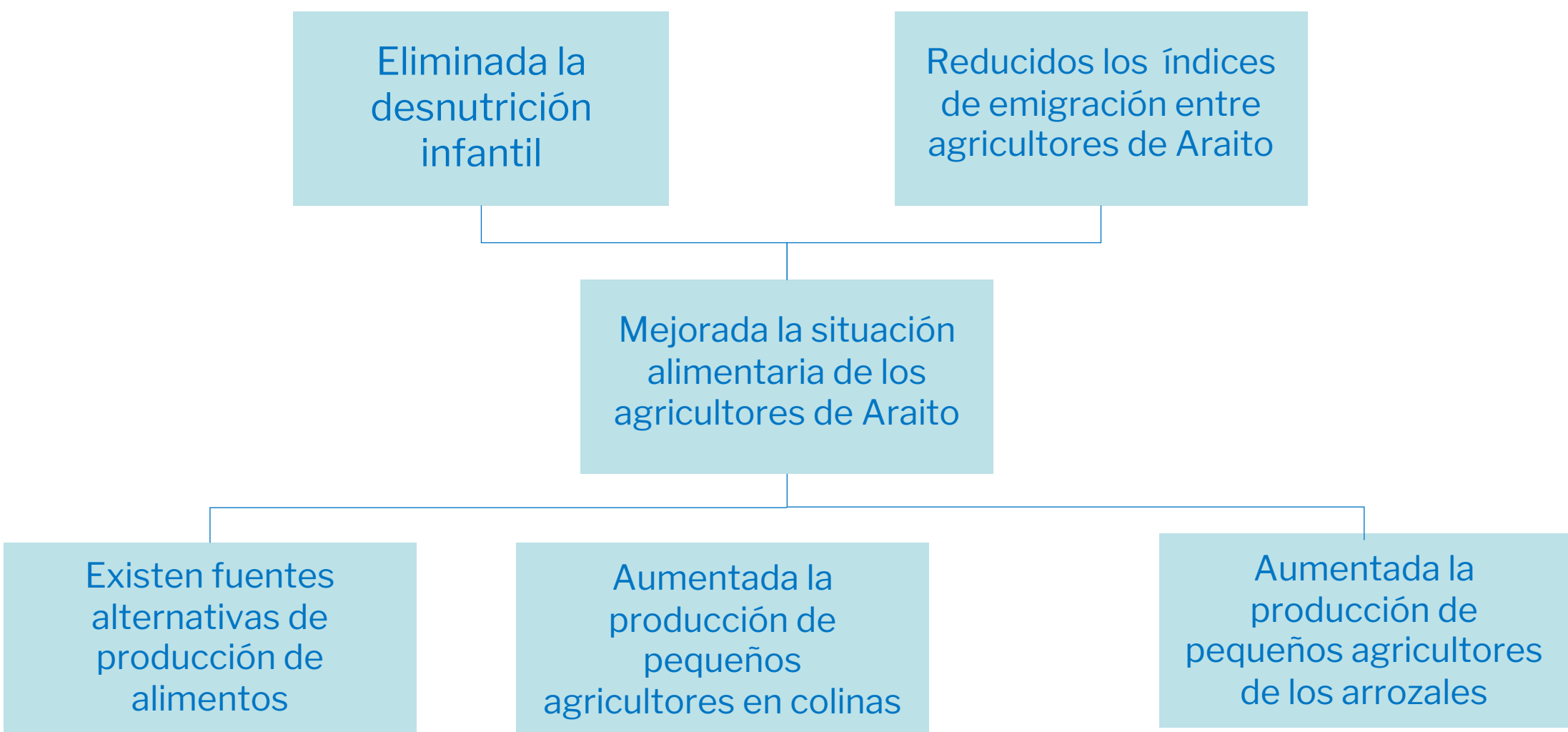
ANÁLISIS DE OBJETIVOS DE ARAITO



ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Discusión de estrategias

Objetivo

Última fase de la identificación. Se trata de seleccionar las posibles opciones que presenta el árbol de objetivos, valorando las posibilidades de cada una de ellas para convertirse en estrategias de una intervención de desarrollo.

Se identifican las posibles ramas medios-fines que presenten una cierta coherencia interna y sean susceptibles de convertirse en eventuales proyectos de desarrollo. Estas “ramas” constituyen las opciones.

A la luz del análisis de participación se comprarán las distintas alternativas, analizando cuales pueden llevarse a cabo con mayores garantías de éxito según una serie de criterios específicos. Se trata de un paso esencial sobre el que se debe alcanzar un alto grado de consenso.

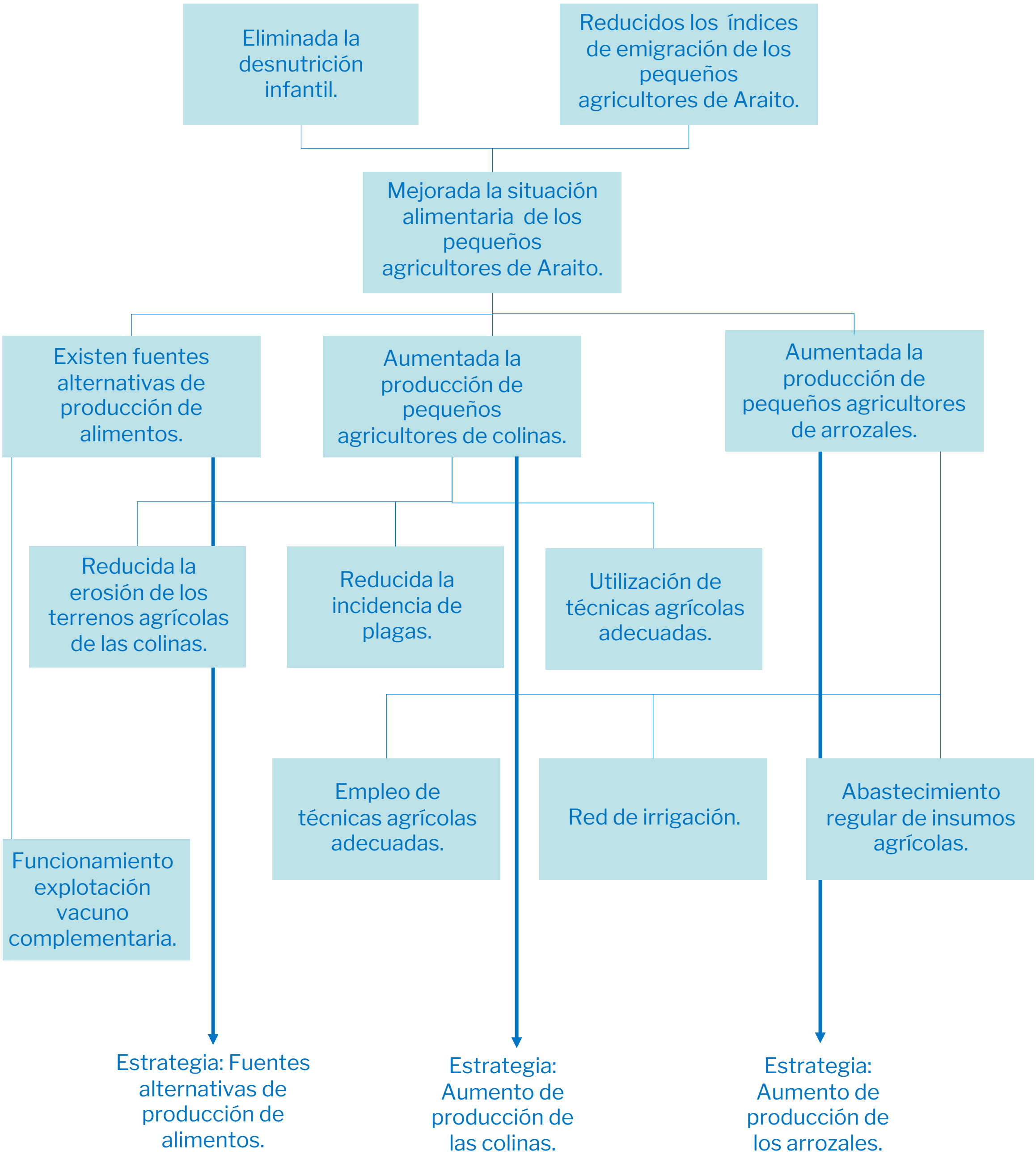
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Identificar en el árbol de objetivos las posibles ramas medios-fines que tengan una cierta coherencia interna o guarden una especial unidad temática. Generalmente se pueden encontrar algunas estrategias- tipo: “enfoque de capacitación”, “de infraestructuras”, “enfoque de comercialización”, “social”, “productivo”, etc.

Valorar cada una de las opciones eliminando aquellas que no sean deseables o imposibles de conseguir. La valoración se realizará en función de una serie de criterios específicos (impacto, viabilidad, riesgos, recursos disponibles, etc.). La valoración puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo, aunque hay que señalar que sólo puede cuantificarse lo que previamente ha recibido una valoración cualitativa. Debe tenerse en cuenta, además, posibles objetivos ya cubiertos por otros proyectos en el área y las posibles implicaciones de cada alternativa para los grupos afectados.

Una vez efectuada la valoración, se decide la estrategia que constituye la base del futuro diseño del proyecto. Dentro de la alternativa seleccionada, es preciso determinar la tarjeta concreta que se convertirá en el objetivo del proyecto. A partir de este momento, la Identificación se daría por concluida y comenzaría la fase de Formulación del Proyecto.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS



ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS (CUANTITATIVA)

	Aumento producción arrozales	Aumento producción colinas	Fuentes alternativas de alimentos
Coste 5	3/15	1/5	3/15
Tiempo 2	3/6	1/2	1/2
Riesgos sociales y políticos 4	4/16	4/16	1/4
Concentración beneficiarios 5	4/20	3/15	3/15
Impacto social 3	4/12	4/12	3/9
Viabilidad 5	4/20	1/5	3/15
TOTAL	**89**	**55**	**60**

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS (CUALITATIVA)

	Aumento producción arrozales	Aumento producción colinas	Fuentes alternativas de alimentos
Coste	Medio	Alto	Medio
Tiempo	Medio	Alto	Alto
Riesgos sociales y políticos	Bajo	Bajo	Alto
Concentración beneficiarios	Alto	Medio	Medio
Impacto social	Alto	Alto	Medio
Viabilidad	Alto	Bajo	Medio

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO (M.P.P.)

Es el esqueleto de la formulación de un proyecto, en donde se presenta una estructuración del contenido de la intervención, hincando de forma sistemática los objetivos, resultados y actividades de esta.

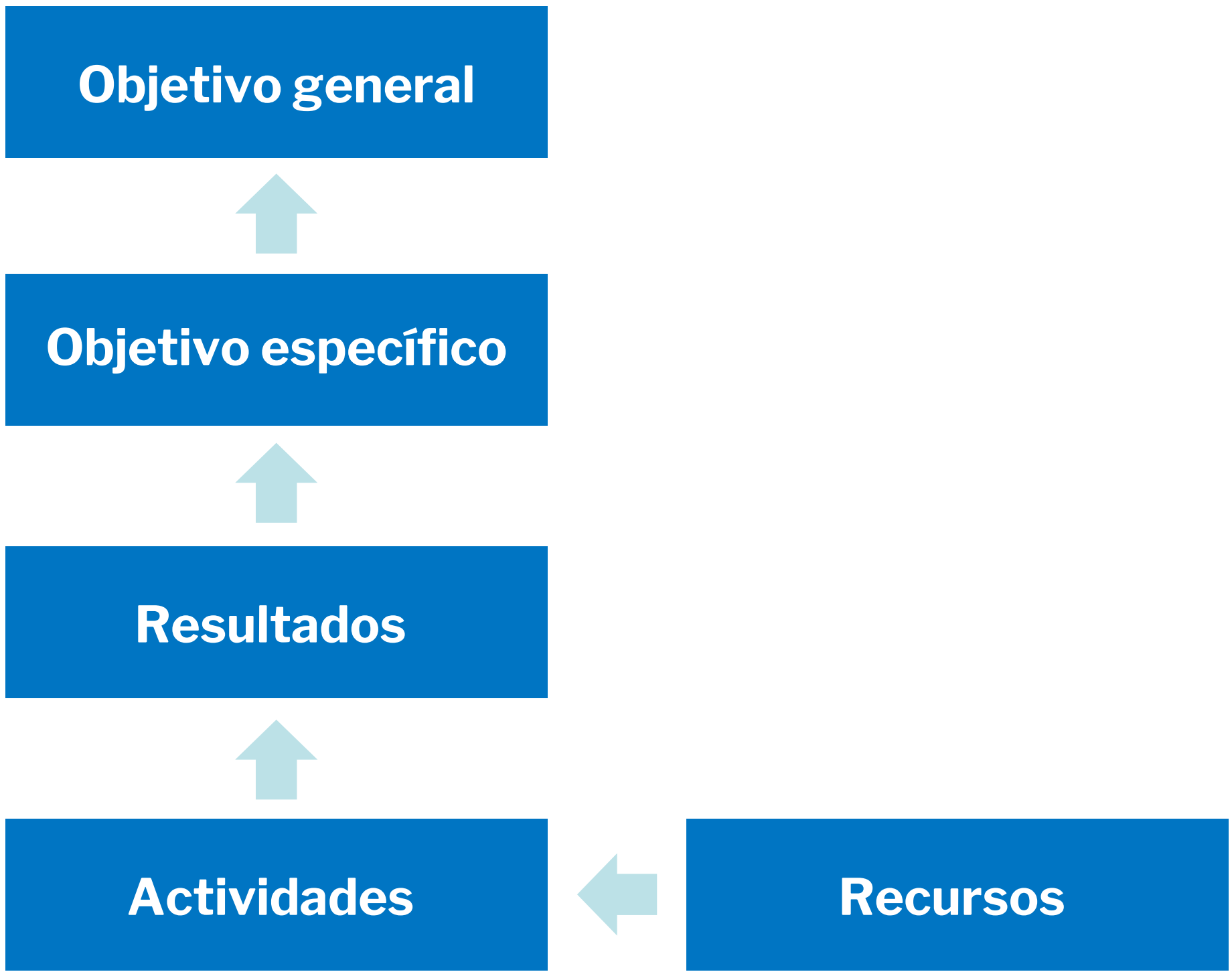
Se trata del elemento más característico de un documento de proyecto formulado según el Enfoque del Marco Lógico (EML).

¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?	Objetivo general
¿Qué se desea lograr con el proyecto?	Objetivo específico
¿Cómo se alcanzarán los objetivos?	Resultados/actividades
¿Qué factores externos son importantes para el proyecto?	Hipótesis
¿Cómo se miden los logros del proyecto	Indicadores objetivamente verificables
¿Dónde se encuentran los datos que miden los logros?	Fuentes de verificación
¿Cuánto costará el proyecto?	Presupuesto

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTO DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

	Lógica de la intervención	Identificadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo general				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Recursos	Costes	

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN: LÓGICA VERTICAL SIMPLE



MATRIZ DE PLANIFICACIÓN: LÓGICA VERTICAL COMPLEJA

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN: LÓGICA HORIZONTAL

Objetivo general Objetivo específico Resultados	→	Indicadores objetivamente verificables	→	Fuentes de verificación

BENEFICIARIOS

Un principio básico válido para todos los proyectos de desarrollo es que deben ser diseñados para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y no las necesidades internas de las instituciones. Especificados en la columna de los indicadores, en las filas del objetivo global, del objetivo específico y de los resultados.

Definidos con exactitud. Si no fuera posible, se puede precisar la composición del grupo beneficiario de acuerdo con los siguientes puntos:

A. Área geográfica, donde la mayoría de la población pertenece al grupo beneficiario.
B. Campo de actividad (agricultores con determinados ingresos, cooperativistas, etc.).
C. Situación económica, condiciones de vida.
D. Necesidades, acceso a servicios sociales (salud, educación, etc.).
E. Sexo y edad.
F. Clase social, casta, etnia, nivel socioeconómico, etc.

Especificados en el nivel correcto de la Matriz de Planificación puede haber diferentes grupos beneficiarios en los distintos niveles.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general constituye el estado que nuestra intervención contribuirá a alcanzar, pero que por sí misma no puede plenamente garantizar. Se inserta en una estrategia compartida de desarrollo de mayor alcance, y depende de diferentes intervenciones, relacionadas o no, que se sitúan más allá del ámbito concreto de nuestro proyecto. Debe ser coherente con la estrategia y el programa de cooperación acordado por España y con la política de desarrollo del país beneficiario.

- Debe ser consistente con las líneas directrices de la política española de Cooperación para el Desarrollo.
- Debe ser una justificación suficiente para el proyecto.
- No debe ser demasiado ambicioso. (Es decir, que el logro del objetivo específico contribuirá de manera significativa al cumplimiento del objetivo de desarrollo).
- Deben definirse explícitamente los grupos beneficiarios.
- Debe estar expresado como un estado ya alcanzado no como un medio o proceso.
- Debe estar expresado de forma verificable a través de indicadores.
- No debe contener dos o más objetivos que estén causalmente relacionados (medios-fines).

OBJETIVO ESPECÍFICO

El objetivo específico expresa el estado positivo que se pretende conseguir para la población beneficiaria mediante la ejecución del proyecto. Debe ser planteado como un flujo permanente de beneficios para el grupo destinatario, estos beneficios deben mantenerse o sostenerse por sí solos una vez concluida la intervención, esto significa que deben ser viables.

- Debe formularse un solo objetivo.
- Deben estar presentes los grupos beneficiarios del proyecto.
- Debe contribuir de manera significativa al cumplimiento del objetivo global.
- Debe ser realista con alta perspectivas de ser logrado una vez producidos los resultados del proyecto.
- Debe especificar los beneficios previstos.
- Debe estar expresado como un estado ya alcanzado.
- Debe ser formulado de manera precisa, concreta y verificable.
- Que no suponga la simple adición de los resultados esperados.

RESULTADOS

Los resultados son los productos (bienes y servicios) que debe entregar la ejecución del proyecto. Su realización debe garantizar la consecución del objetivo específico y su logro depende directamente de las actividades previstas en la intervención.

A la hora de definirlos es necesario especificar en lo esencial los resultados materiales y no materiales del proyecto necesarios para el logro del objetivo específico, definiéndose de la misma forma los indicadores del grado de consecución.

- Cada resultado debe ser un producto o servicio necesario para alcanzar el objetivo específico.
- Solamente deben incluirse los resultados que puedan ser garantizados por el proyecto.
- Cada resultado puede considerarse como un medio necesario para lograr el objetivo específico.
- Todos los resultados deben ser factibles a través de las actividades programadas.
- Los resultados deben ser definidos de manera sencilla y verificable a través de los indicadores.

ACTIVIDADES

Son las acciones indispensables para la consecución de cada uno de los resultados previstos. A cada resultado le corresponde un conjunto de actividades. Solamente se incluyen aquellas actividades que el proyecto tiene que ejecutar, distinguiéndolas de todas aquellas que forman parte del funcionamiento cotidiano de las instituciones o programas del país beneficiario con las que se relaciona el proyecto. Las actividades además de figurar en la matriz de planificación deben reflejarse también en un calendario o cronograma.

- Deben de estar incluidas todas las actividades esenciales y necesarias para producir los resultados esperados.
- Todas las actividades deben estar planteadas en términos de acciones que se emprenden y no en términos de resultados alcanzados.
- El tiempo disponible para cada actividad debe ser realista.
- Las actividades deben ser adecuadas a la situación de la zona donde se lleva a cabo el proyecto, en términos de instituciones, ecología, tecnología, cultura, etc.

LÓGICA DE INTERVENCIÓN

	Lógica de la intervención
Objetivo general	I. Mejorada la situación alimentaria de los pequeños agricultores de Araito.
Objetivo específico	0. Aumento de la producción de los pequeños agricultores de los arrozales.
Resultados intermedios	RA. Red de irrigación en funcionamiento.
	RB. Abastecimiento regular de insumos.
	RC. Empleo por parte de los pequeños agricultores de técnicas agrícolas adecuadas.

LÓGICA DE INTERVENCIÓN

Actividades	AA.1. Organizar Asociación de Regantes. AA.2. Ahondar los canales colmatados.
	AB.1. Organizar la compra de insumos. AB.2. Organizar la distribución de los insumos.
	A.C.1. Investigación optimización de cultivos. A.C.2. Formar divulgadores. A.C.3. Organizar servicio asistencia agrícola. A.C.4. 3 seminarios anuales de formación.
	A.Z.1. Seguimiento y evaluación (S y E).

Mejorada la situación alimentaria de los pequeños agricultores de Araito.

Aumentada la producción de pequeños agricultores de los arrozales.

Abastecimiento regular de insumos.

Empleo de técnicas agrícolas adecuadas.

Red de irrigación en funcionamiento.

INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES

Constituyen la expresión numérica de los objetivos y los resultados. Expresan el nivel de éxito esperado en la consecución de estos. Su contenido debe definirse en términos de efectos sobre la población destinataria: deben especificar para quiénes (beneficiarios), cuánto (la cantidad), cómo (la calidad), cuándo (el tiempo), y dónde (la localización). Es recomendable establecer más de un indicador para cada objetivo y resultado, de modo que podamos tener una visión más pormenorizada de los cambios producidos.

Deben ser específicos en términos de cantidad, calidad, tiempo, localización y beneficiarios.

Cada indicador ha de tener, al menos, una fuente de comprobación (medios de verificación), la cual debe proporcionar datos fiables, actualizados y fácilmente obtenibles a un coste razonable.

Los indicadores deben medir de manera coherente lo que se expresa en los objetivos y resultados.

La recopilación, preparación y el almacenamiento de la información debe ser una actividad dentro del proyecto y sus insumos precisan estar contemplados en la MP.

FORMULACIÓN DE INDICADORES

Objetivo / resultado:

Se incrementó la producción agrícola de los arrozales.

Identificar el indicador:

Los pequeños agricultores obtienen incrementos en la producción del arroz.

Establecer la cantidad:

10.000 pequeños agricultores (propiedad de 3ha o menos) aumentan la producción en un 20%.

Establecer la calidad:

Se mantiene la calidad de 1999.

Establecer el periodo:

Entre octubre de 2000 y octubre de 2001.

Delimitar la ubicación geográfica:

Provincia de Araito.

Indicador:

Pequeños agricultores, (con una propiedad de 3ha o menos) de la provincia de Araito, obtienen un incremento de al menos un 20% en la producción del arroz entre octubre de 2000 y octubre de 2001, manteniendo la calidad de la cosecha de 1999.

FUENTES DE VERIFICACIÓN

Las fuentes de verificación constituyen los medios a través de los cuales se comprueban los indicadores. Para seleccionar una fuente de verificación se debe tener en cuenta su fiabilidad, facilidad de acceso y coste razonable.

Las fuentes de verificación deben ser fiables, objetivas y estar actualizadas sin que su uso suponga un coste excesivo.

Se debe constatar si existen fuentes de información de elaboración externa del proyecto, (estadísticas, estudios, registros, etc.) y la fiabilidad de estas.

En caso de ser necesario, el proyecto debe elaborar sus propias fuentes de verificación, en cuyo caso deben tenerse en cuenta los costes de dicha elaboración (recursos financieros y humanos, tiempo, etc.).

Si no se obtiene una fuente de verificación fiable, el indicador debe ser modificado.

HIPÓTESIS

Las hipótesis son factores externos (situaciones, acontecimientos o decisiones) no controlables por el proyecto, que pueden incidir en su desarrollo y que tienen una alta probabilidad de ocurrir. Se formulan siempre en términos favorables para el proyecto. Para cada uno de los niveles se formulan una o más hipótesis que serán las condiciones que se tienen que cumplir para alcanzar el siguiente nivel.

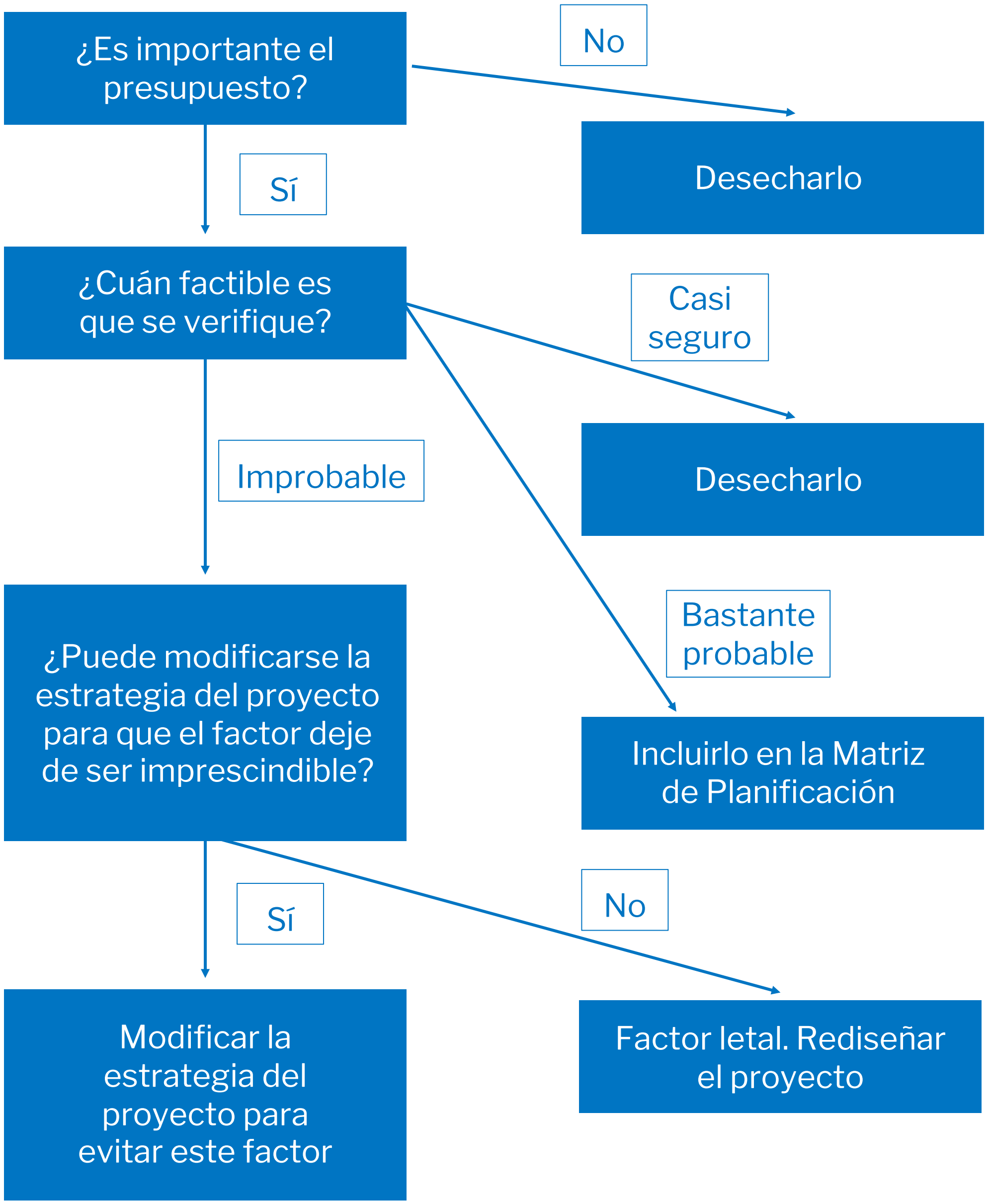
El cumplimiento de las hipótesis debe ser importante para el desarrollo del proyecto.

Las hipótesis deben de tener cierta probabilidad de ocurrir, descartando aquellas cuyo cumplimiento sea prácticamente nulo.

Se expresan de forma positiva, de modo que su cumplimiento sea favorable para el proyecto.

En aquellos casos en que una hipótesis sea muy importante para el éxito del proyecto y tenga una escasa probabilidad de ocurrir, ésta se convierte en un factor letal que obligaría a abandonar el proyecto o a su reformulación.

VERIFICACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS



RECURSOS

Los recursos son el conjunto de medios humanos, técnicos y materiales necesarios para la realización de las actividades. Deben estar directamente relacionados con las actividades y ser necesarios y suficientes para la realización de cada una de ellas. Por último, deben ser proporcionados a la capacidad de gestión de la unidad que se encargará de la ejecución directa del proyecto. Todo recurso debe tener su expresión en el presupuesto.

- Se deben relacionar los insumos directamente con las actividades especificadas.
- Deben ser condiciones necesarias y suficientes para emprender las actividades planeadas.
- El nivel de detalle debe ser el adecuado para facilitar su comprensión.
- Los insumos deben estar definidos de manera concreta y verificable (cantidad, calidad, etc.).
- Deben ser adecuados a la situación de la región donde se va a ejecutar el proyecto en términos de organización, género, cultura, tecnología, medio ambiente, etc.

COSTES Y PRESUPUESTACIÓN

Suponen el desglose de los gastos por actividad y por la naturaleza de los recursos necesarios para su ejecución. En la casilla correspondiente de la MPP se incluirá el monto global del presupuesto, con el nivel de desagregación que proceda, mientras que en otros apartados del documento de formulación o en los anexos se presentará dicho presupuesto con el detalle y especificidad correspondiente a las características de la intervención, deseablemente un presupuesto por actividades.

- La previsión presupuestaria debe ser realista y factible.
- Debe considerarse el periodo de ejecución y la previsible alza de los costes.
- El presupuesto debe confeccionarse con la precisión que nos permita posteriormente un cierto margen de maniobra financiera.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Proyecto aumento producción arrozales: responsabilidades operativas						
	Partes implicadas en la ejecución del proyecto					
Actividades	Servicio hidráulico	Oficina de comercialización	Constructores locales	Servicio de divulgación	Comités de agricultores	Proyecto
1.1.1. Organizar agricultores	X				X	XX
1.1.2. Ahondar los canales	XX		X		X	
1.2.1. Organizar compra de insumos		XX		X	X	
1.2.2. Organizar distribución de insumos		X		XX		
1.3.1. Organizar servicio agrícola	X					XX
1.3.2. etc.						

X: Parte implicada

XX: Responsable

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades/ Financiador Año-semestre	1º		2º		3º		4º	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
Organizar asociación de regantes (AECI)								
Ahondar los canales (servicio hidráulico)								
Organizar la compra de insumos (AECI)								
Organizar la distribución de los insumos(AECI)								
Investigación optimización de cultivos								
Formar divulgadores agrícolas (Servicio de divulgación Ministerio de Agricultura)								
Organizar servicios de asistencia agrícola (AECI)								
Realizar seminarios de formación (Servicio de divulgación Ministerio de Agricultura)								
Seguimiento y evaluación (AECI)								

FACTORES DE VIABILIDAD

Políticas de apoyo

La intervención debe quedar integrada dentro del marco global de desarrollo marcado por el gobierno del país receptor o, en su caso, de las autoridades locales o regionales. A menudo esta consideración debe completarse con la propia política de desarrollo del país donante y de la de otros donantes.

Aspectos institucionales

Es necesario estudiar si la institución local responsable y otras instituciones colaboradoras tienen la capacidad adecuada para participar en el diseño y ejecución del proyecto y si están en condiciones de estimular la participación directa de los beneficiaros.

Aspectos socioculturales

Su estudio trata de analizar la integración de la intervención dentro de la comunidad y su impacto sobre el acceso al uso de los recursos por los diferentes grupos socioeconómicos, con vistas a asegurar la apropiación del proyecto por los beneficiarios. Se intenta que el modelo de desarrollo sea definido autónomamente y no incluido desde el exterior.

Enfoque de género

Se debe insistir en la consideración de las mujeres como beneficiarias de los procesos de cambio social y crecimiento económico a través de la adquisición de poder, el fomento de la igualdad, haciendo más equitativa la división sexual del trabajo, el reparto de beneficios y la participación en la toma de decisiones.

FACTORES DE VIABILIDAD II

Factores tecnológicos

Consiste en el análisis de las tecnologías que resulten más adecuadas a las condiciones existentes, especialmente situándose en el punto de vista de los beneficiarios.

Factores medioambientales

Se solicita un juicio sobre la explotación, gestión y desarrollo de la dotación de recursos naturales de acuerdo con la capacidad del medioambiente local. La viabilidad en la intervención desde el punto de vista ecológico requiere que todos los participantes comprendan los impactos de las actuaciones emprendidas sobre los factores del medio y actúen en consecuencia. El concepto clave en este ámbito es el de desarrollo sostenible.

Factores económico financieros

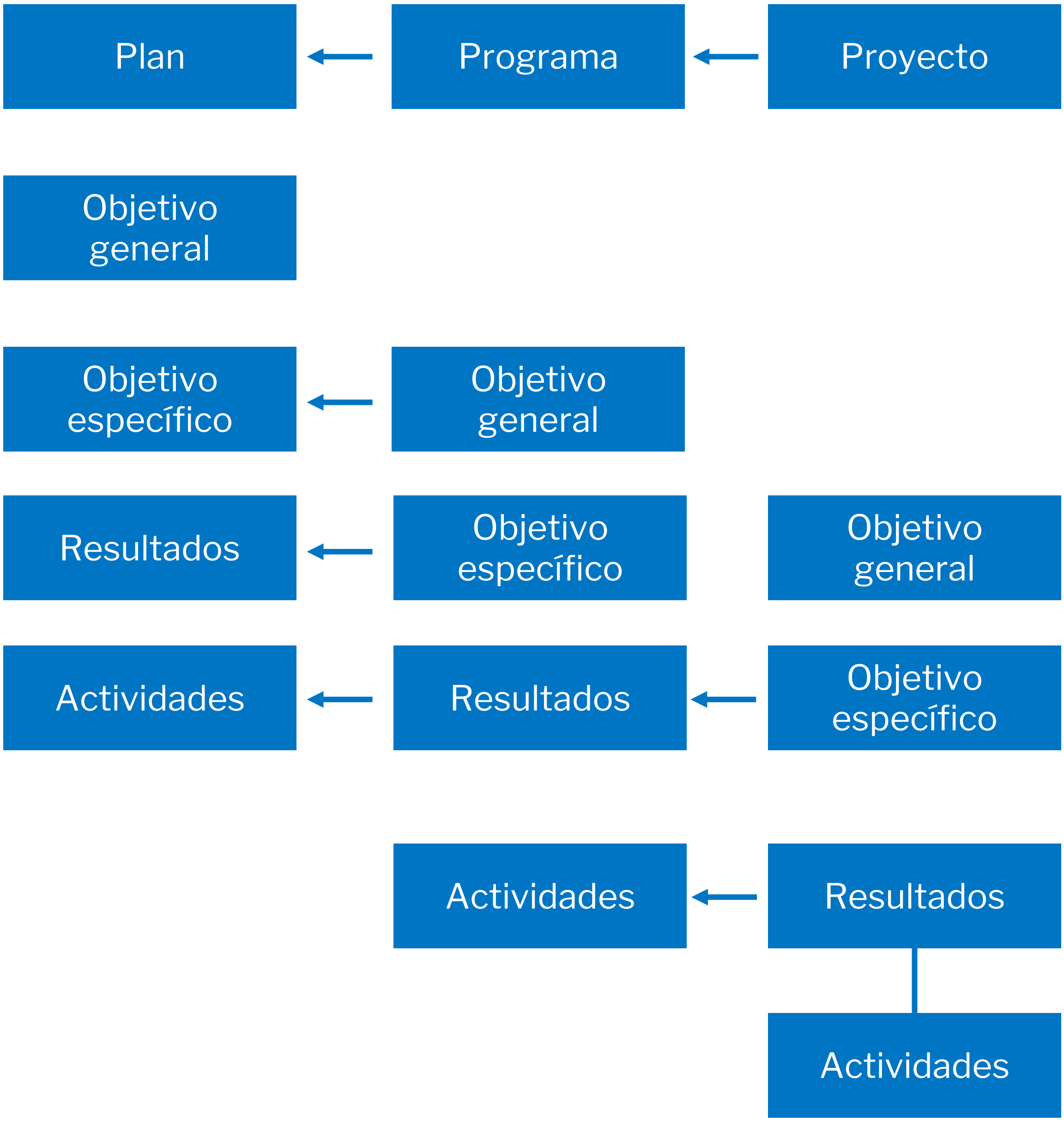
Se trata de determinar si la intervención genera algún tipo de ingresos capaces de cubrir sus gastos de mantenimiento o, en caso contrario, si alguna entidad se encuentra comprometida para la dotación de esos recursos.

Los factores de viabilidad no deben ser vistos como un apéndice dentro de la formulación del proyecto. El resultado del análisis de estos factores debe atravesar y condicionar toda la formulación modificando la jerarquía de objetivos, introduciendo actividades o resultados que refuercen aspectos no suficientemente contemplados, incluyendo indicadores específicos, nuevas hipótesis, solicitando nuevos estudios técnicos, etc.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN "AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE ARROZALES"

	Lógica de intervención	Indicadores verificables objetivamente	Medios de verificación	Hipótesis (factores externos)
Objetivo general	I. Mejorada la situación alimentaria de los P.A. de Araito.	I. A partir de 2002 consumo de 300 Kg. de arroz o 600 Kg. de maíz por persona y año entre los PA (- de 3 ha.) de Araito con el mismo coste de 1999.	I.1.1. Informe del Ministerio de Agricultura de 2003.	a. La fertilidad de la tierra se mantiene. Los precios se mantienen a largo plazo.
Objetivo Específico	O. Aumento de la producción de los P.A. de los arrozales.	O.1. Aumento de la producción de arroz de los PA por ha en: 1999:10%-2000 20% 2001:30%-2002 10%	O.1.1 Informes del proyecto de 1999-2002. O.1.2 Estadísticas Delegación Regional Ministerio de Agricultura.	b. Aumento de la producción de los PA de la Colinas. Funcionando fuentes de producción de alimentos alternativos.
Resultados intermedios	RA. Red de irrigación en funcionamiento.	RA.1. A partir de 2001 todos los arrozales de los PA de Araito se encuentran suficientemente irrigados.	RA.1.1. Informes anualesde la Asociación de Regantes.	c) Ausencia de sabotajes del sistema de irrigación. d) La Asociación de Regantes se encarga del mantenimiento del sistema de irrigación.
	RB. Abastecimiento regularde insumos.	RB.1. Un mes antes del trasplante todos los PA tienen plántulas y 50 kg de fertilizante por ha.	Informes semestralesdel equipo del proyecto.	
	RC. Empleo por parte de los P.A. de técnicas agrícolas adecuadas.	RB.1. A partir de 2002 todoslos PA aplican el calendario agrícola y plantan a la distanciaadecuada.	Informes anuales de laDelegación Regional del Ministerio deAgricultura.	e) La venta de los excedentes de arroz cubre los costes de producción (insumos).
		Insumos	**Costes**	
Actividades	AA1. Organizar Asociación deregantes. AA2. Ahondar canales colmatados.	AA1.1 2 promotores (24 m). AA1.2 local asociación. AA2.1 2 automotores. AA2.2 fondo operaciones	AA1.1 9.000.000 Ptas. AA1.2 7.000.000 Ptas. AA2.1 15.000.000 Ptas. AA2.2 20.000.000 Ptas.	f. Se mantienen las actualescondiciones meteorológicasdurante la ejecución de las obras.
	AB1. Organizar la compra deinsumos. AB2. Organizar distribución de insumos.	AB1.1 Medios humanos AB1.2 gastos transportesAB2.1 Almacén AB2.2 Funcionamiento	AB1.1 7.000.000 Ptas. AB1.2 8.000.000 Ptas. AB2.1 7.500.000 Ptas. AB2.2 2.500.000 Ptas.	g. Los comerciantes disponen de los insumos necesarios.
	AC1. Investigación optimización cultivos. AC2. Formar divulgadores. AC3. Organizar servicio asistencia agrícola. AC4. 3 seminarios anuales deformación.	AC1.1 Consultora. AC2.1 Pago personal dietas transportas. AC3.1 Pago personal AC4.1 Gastos generales dietasasistentes.	AC1.1 2.000.000 Ptas. AC2.1 1.000.000 Ptas. AC3.1 3.000.000 Ptas. AC4.1 6.000.000 Ptas.	h. Carreteras se mantienen en buen estado. i. Los divulgadores son capaces de motivar a los PA.
	AZ1. Seguimiento y evaluación (S y E).	AZ1.1 Realización de S y E.	AZ1.1 4.000.000 Ptas.	j. Los PA utilizan el servicio de asistencia agrícola.
			Costes indirectos eimprevistos 5.000.000Ptas.	k. los PA disponen de tiempo para asistir a los seminarios de formación.
			Total 97.000.000 Ptas.	
			Condición Resolución	**Previa** Litigios existentes entre losregantes.

NIVELES DE INTERVENCIÓN



SEGUIMIENTO

El seguimiento es un proceso de análisis en el que se estudian y comparan con las previsiones establecidas los datos relativos al desarrollo de un proyecto. Su objetivo es conocer la situación de los proyectos y ayudar a que éstos se puedan ejecutar de acuerdo con las previsiones establecidas en la formulación.

La información expresada debe ser suficiente para:

- Conocer el estado del proyecto.
- Tomar una decisión en relación con la necesidad de corregir el desarrollo del proyecto.
- Aprender de los aspectos que hayan resultado claves.

Posibles problemas que superar son las informaciones excesivamente escuetas, ambiguas y generalistas, las interrupciones de la secuencia (financiera y de avances del proyecto) entre los distintos informes que se van presentando a lo largo de la vida del proyecto.

SEGUIMIENTO II (CONTENIDO)

El seguimiento debe contemplar todos los aspectos de la ejecución del proyecto que se estimen relevantes, entre los que cabría señalar:

- El cumplimiento de los planes de actuación y los calendarios de trabajo.
- La constatación de las actividades realizadas hasta el momento y los productos obtenidos por el proyecto.
- La asignación de responsabilidades y funcionesa las diversas unidades de la organización.
- Los resultados que va obteniendo el proyecto y los efectos que se derivan de los mismos.
- Los indicadores establecidos y las mediciones realizadas a través de sus fuentes de verificación.
- Las dificultades encontradas y, en su caso, los ajustes llevados a cabo.
- La situación financiera del proyecto y los gastos realizados en relación con el presupuesto.
- La inserción social e institucional de la organización ejecutora.
- El nivel de implicación y satisfacción de los beneficiarios.
- Las características del entorno del proyecto y su vinculación con la evolución de este.
- El suministro de informes periódicos a la dirección del proyecto, a las instituciones responsables y a los organismos cofinanciadores.

SEGUIMIENTO III (INSTRUMENTOS)

Pueden utilizarse todos los medios y herramientas de trabajo que se consideren oportunos para recoger y contrastar la información deseada, siendo los más comunes:

- Informes periódicos "ad hoc" suministrados por la dirección del proyecto.
- Fichas de seguimiento.
- Documentos contables y de gestión (presupuestos, balances, documentos justificativos de gasto, etc.).
- Visitas de supervisión al terreno.
- Observación directa de las actividades y los resultados.
- Entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- Reuniones con los beneficiarios del proyecto.
- Formularios específicos diseñados para el seguimiento.

DIFERENCIAS ENTRE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

	Seguimiento	Evaluación
Objetivo	Medio de control y administración destinado a adoptar la acción a las circunstancias. Brindar correcciones y reorientaciones básicas.	Valorar la estrategia seleccionada en términos de eficacia, eficiencia, viabilidad, pertinencia e impacto.
Ámbito de aplicación	Ligado esencialmente a la ejecución.	Análisis más completo de la acción en su conjunto. Se puede realizar en otras fases de la acción.
Periodo cubierto	Perspectiva a corto plazo. Revisión del proyecto con una preiodicidad rara vez superior al semestre.	Perspectiva a más largo plazo (rara vez menos de un año).
Quien lo realiza	Responsabilida de las partes implicadas en la ejecución.	La agencia donante suele ser el principal conductor del proceso. Los equipos de evaluación suelen ser externos al proyecto.

FINALIZACIÓN

El informe final es el resultado de un proceso de análisis en el que se estudian y comparan con las previsiones establecidas los datos relativos a la finalización del proyecto. Su objetivo es dar a conocer la situación del proyecto y presentar sus resultados en el momento de su conclusión.

Aun cuando no es una etapa clásica del ciclo del proyecto es de esencial relevancia ya que cierra el seguimiento y entrega datos de gran utilidad para preparar la evaluación.

La información expresada debe ser suficiente para:

- Conocer el estado del proyecto a su conclusión.
- Documentar los procesos de entrega, transferencia y la obtención de resultados.
- Facilitar en el futuro la evaluación del proyecto.

Posibles problemas para superar son la posible dispersión de la documentación, la interrupción de la secuencia (financiera y de avances del proyecto) entre los informes de seguimiento y el informe final, emitir juicios condicionados sobre el desarrollo del proyecto.

EVALUACIÓN

La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones tanto en los países de acogida como de los donantes.

TIPOS DE EVALUACIÓN

Evaluación previa: Examina varias alternativas considerando varios criterios (pertinencia, viabilidad, etc.).

Evaluación intermedia: Realizada durante la ejecución del proyecto y en un momento determinado, que suele coincidir con el fin de una fase o etapa.

Evaluación de fin de proyecto: Consiste en un análisis de consecución de resultados y, eventualmente, del objetivo específico de la intervención.

Evaluación posterior (ex post): Realizada algún tiempo después de finalizada la intervención, valora su viabilidad y la perduración y naturaleza de sus efectos.

CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN EN LAS INTERVENCIONES DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

Según sus diferentes tipologías, la evaluación de las intervenciones de cooperación para el desarrollo se podría definir como:

Externa: Con respecto a la entidad que gestiona directamente la ayuda, para garantizar su independencia e imparcialidad.

Intermedia o Ex post: Desde un punto de vista temporal, tal como se desprende de la definición del CAD (sobre un proyecto en curso o acabado).

Sumativa o formativa: En relación con sus posibilidades de generalización de acuerdo con el momento en que sea su puesta en marcha (en general, las conclusiones de una evaluación intermedia serán aplicadas en la propia intervención, mientras que las enseñanzas de una evaluación ex post servirán para otras acciones similares).

De producto: Según su objeto, incidiendo sobre el análisis de los resultados y efectos en relación con las metas establecidas en el documento de intervención y sobre la estimación del impacto en el entorno social. En algunos aspectos será necesario poner énfasis en aspectos relacionados con el proceso (por ejemplo, evaluaciones de instrumentos).

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación, relacionados con la utilización del marco lógico y la gestión del ciclo del proyecto, proporcionan conocimientos útiles para tomar decisiones sobre las intervenciones consideradas. Representan una serie de puntos críticos a tener en cuenta para emitir un juicio de valor sobre la acción.

Todas las evaluaciones deben considerar cinco componentes principales, aunque no se trate de categorías exclusivas o exhaustivas sino más bien de conceptos guía para enfocar las evaluaciones. Estos cinco elementos son:

1. **Viabilidad**
2. **Pertinencia**
3. **Impacto**
4. **Eficacia**
5. **Eficiencia**

VIABILIDAD

En términos generales la viabilidad puede ser definida con el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda.

El estudio de la viabilidad considera todos los elementos de la lógica de la intervención: se analiza la generación de los recursos necesarios para continuar ejecutando actividades que permitan la obtención de resultados, con el fin de asegurar el objetivo específico y contribuir a alcanzar el global.

La viabilidad estará en función de los factores de desarrollo ya mencionados con anterioridad (políticas de apoyo, socioculturales, institucionales, tecnológicas, de género, económico-financieras y medioambientales).

Por su propia naturaleza la viabilidad constituye, generalmente, uno de los temas centrales de las evaluaciones ex post.

Sostenibilidad, sustentabilidad o durabilidad son otras denominaciones utilizadas para referirse a este concepto.

PERTINENCIA

La pertinencia puede definirse como la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto socioeconómico y político en el que se realiza. Para su análisis será preciso considerar:

- Los problemas y las necesidades de la población beneficiaria (tal y como ellos mismos la perciben).
- Las políticas de desarrollo nacionales, regionales o locales en el sector sobre el que se interviene.
- La existencia de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas, de la cooperación oficial, descentralizada o de otros donantes.
- La política (objetivos y prioridades) de cooperación para el desarrollo.
- Las capacidades técnicas, financieras con las que cuenta el donante.
- La concepción que se posee acerca del concepto y el sentido del término "desarrollo".

En la valoración se trata de considerar la adecuación de los resultados y objetivos a la situación existente en el momento en que fueron formulados y alcanzados. En la evaluación ex post resulta fundamental constatar la existencia de cambios en el contexto entre el momento de inicio de la ejecución y aquel en que se realiza la evaluación.

IMPACTO

El término impacto hace referencia al análisis de los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general donde se ejecuta o ha sido ejecutada.

Analiza todo posible efecto o consecuencia de una intervención a nivel local, regional o nacional. Se trata del criterio central de la evaluación ex post de la intervención, ya que las consideraciones obtenidas del análisis del impacto, rara vez son significativas en el corto plazo.

Se trata de un concepto mucho más amplio que el de eficacia ya que:

- No se limita a revisar el alcance de los efectos previstos.
- No se circunscribe al análisis de los efectos deseados.
- No se reduce al estudio de dichos efectos sobre la población identificada como beneficiaria, sino que es extensible a toda aquella afectada directa o indirectamente por la intervención.

EFICACIA

La eficacia es una medida del grado o nivel del alcance del objetivo y resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos.

La determinación de la eficacia exige la definición clara y precisa de los resultados y el objetivo específico de la intervención, así como los beneficiarios directos o indirectos de la misma. Su medición será mucho más sencilla cuantos mejor formulados se encuentren y más consistente sea la lógica vertical entre resultados y objetivo específico. Igualmente, una correcta definición de indicadores y fuentes de verificación contribuye a hacer más sencilla la labor de evaluación.

La información necesaria para medir la eficacia en cuanto a los resultados debería proceder de los informes de seguimiento y de finalización siendo necesarios el trabajo de campo en el caso del objetivo específico.

Puede ocurrir que el proyecto se muestre eficaz respecto a los resultados, pero ineficaz para alcanzar el objetivo específico, ello puede ser debido a una mala formulación o a la aparición de factores externos no contemplados.

EFICIENCIA

La eficiencia de una intervención de desarrollo es una medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen, esto es, la búsqueda de una combinación óptima de recursos materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar los resultados.

La determinación de la eficiencia necesita, en general, recurrir a la comparación, lo que conlleva manejar información adicional. La comparación puede ser realizada con otras intervenciones similares en otro lugar, sobre la base de la experiencia con otros proyectos o con criterios razonables debidamente especificados.

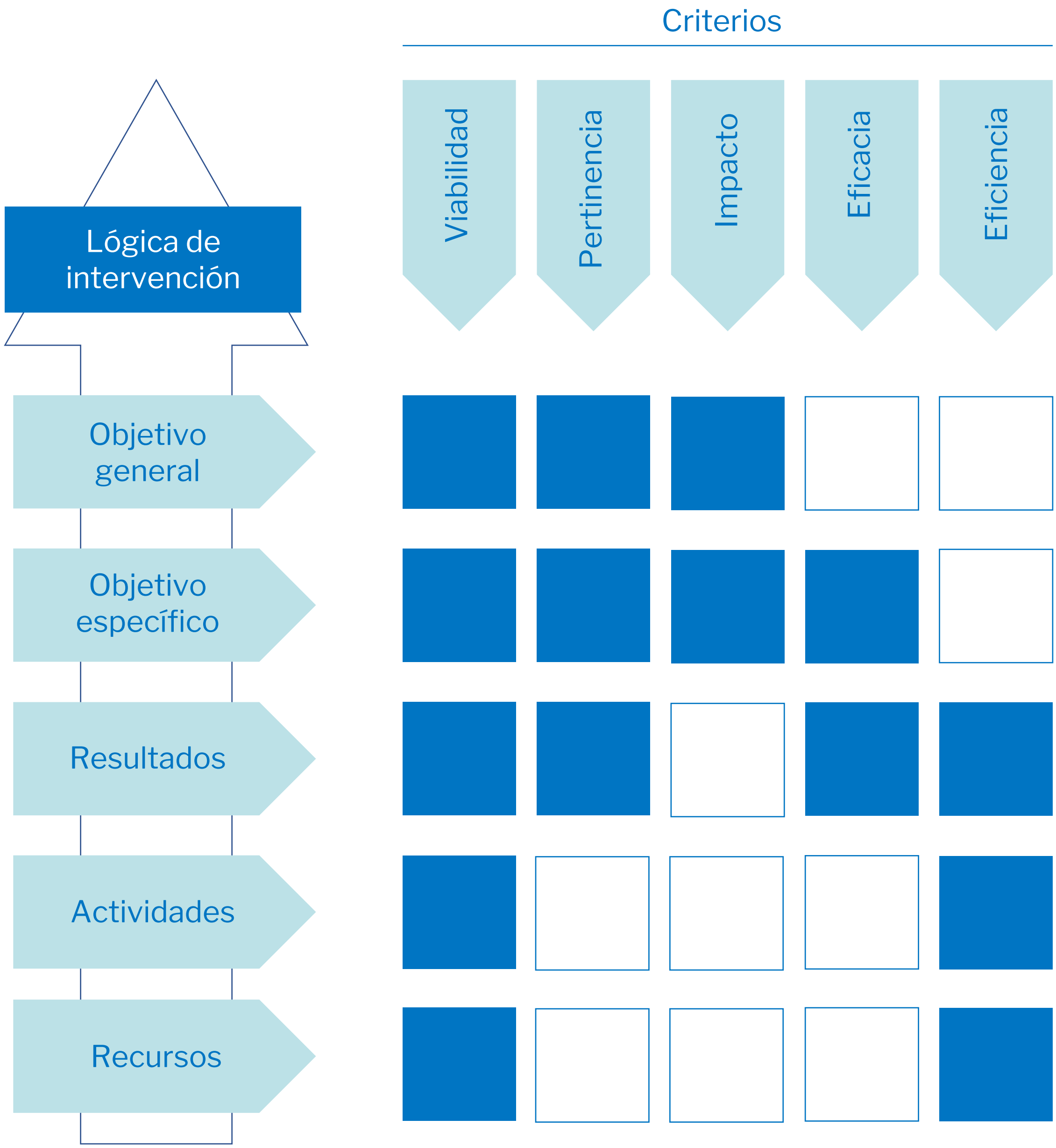
Las herramientas más utilizadas para medir la eficiencia son:

Análisis coste-beneficio: Utiliza la expresión monetaria de la información sobre los costes y los efectos de la intervención.

Análisis coste-efectividad: Utiliza la expresión monetaria únicamente en los costes, pudiendo expresarse los efectos en otro tipo de unidades.

Análisis coste-utilidad: Los efectos únicamente necesitan poder ser medidos en una escala de utilidad, sin necesidad de cuantificación.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (2000) El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): Doctrina y Actividades, Madrid.

- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (1995) *Manual de la ayuda al desarrollo: Principios del CAD para una ayuda eficaz*, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

- Ministerio de Asuntos Exteriores. Agencia Española de Cooperación Internacional (2000) *Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española*, Agencia Española de Cooperación Internacional, Madrid.

- Comisión de las Comunidades Europeas (1993) *Manual: Gestión del ciclo de un proyecto: Enfoque integrado y marco lógico*, Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto nº1, Ayuda al Desarrollo. Unidad de Evaluación, Bruselas.

- NORAD (1993) *El enfoque del marco lógico: Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Universidad Complutense de Madrid – Fundación del Centro Español de Estudios de América Latina (CEDEAL), Madrid.

- Gómez Galán, Manuel; Sainz Ollero, Héctor (1999) *El ciclo de gestión del proyecto de cooperación al desarrollo: La aplicación del marco lógico*, CIDEAL, Madrid.

- Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (1998) *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española*, Madrid.

- UD-NORAD (1997) *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo: Manual para evaluadores y gestores*, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación – Fundación del Centro Español de Estudios de América Latina (CEDEAL), Madrid.

FABRE
FUNDACIÓN

Brindando oportunidades para transformar el mundo