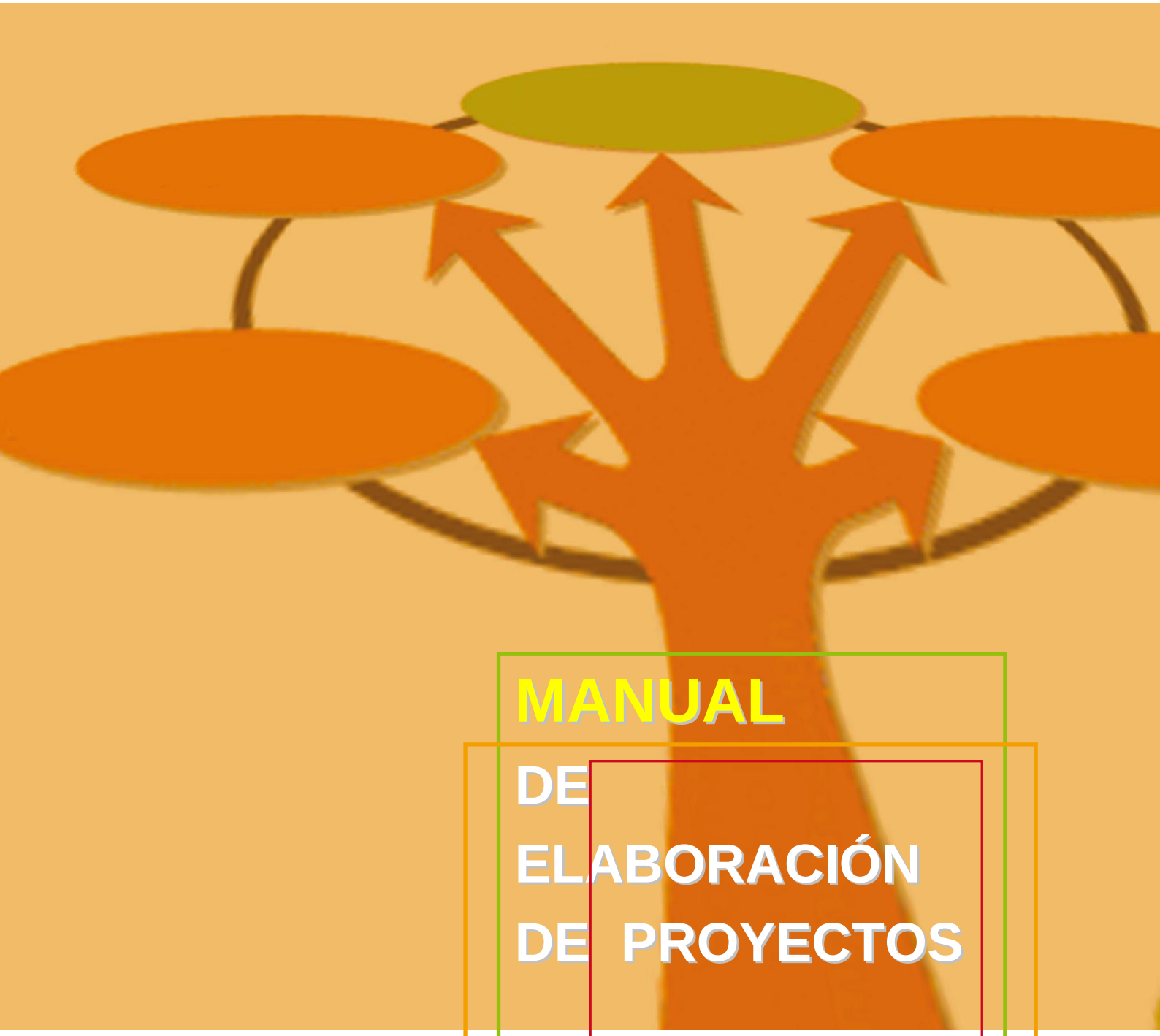
CIF OIT
Centro Internacional de Formación

OIT



MANUAL DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS

Una **HERRAMIENTA PASO A PASO** para apoyar el desarrollo de las **COOPERATIVAS** y otras formas de **ORGANIZACIONES DE AUTOAYUDA**

Manual de elaboración de proyectos

Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda

2012

Oficina de la OIT para los Países Andinos

Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP)
Departamento de Creación de Empleo y Desarrollo Empresarial (EMP/ENT)
Sector Empleo

Copyright © Oficina Internacional del Trabajo 2012
Primera edición 2012

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Thomet, Nieves & Vozza, Alice

Manual de elaboración de proyectos. Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda. La Paz, Oficina de la OIT para los Países Andinos, Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP), Departamento de Creación de Empleo y Desarrollo Empresarial (EMP/ENT), Sector Empleo, 2012. 109 p.

Cooperativa, creación de empleos, microfinanciamiento, desarrollo rural, desarrollo cooperativo.

ISBN: 978-92-2-324169-8 (web pdf)

Publicado también en Inglés: Project Design Manual. A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations. (ISBN: 978-92-2-124168-3 (web pdf)), Turín, CIF, ILO-COOPAfrica, 2011.

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y en las oficinas locales que tiene en diversos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza o a: Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Las Flores 275, San Isidro, Lima 27, Apartado Postal 14-124, Lima, Perú. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a las direcciones antes mencionadas o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org o biblioteca@oit.org.pe

Vea nuestros sitios en la red: www.ilo.org/publns o www.oit.org.pe/publ [sitio web regional]

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Prólogo i
Agradecimientos ii
Lista de abreviaturas iii
Introducción 1
I. Para empezar: presentación de las herramientas para la elaboración de proyectos 6
i. ¿Qué es un proyecto? 6
II. ¿Cómo se elabora un proyecto? 11
III. Presentación del caso de estudio 18
PASO 1 - Identificación del proyecto 21
1.1 El análisis de partes interesadas y la selección del grupo destinatario 22
1.2 Analizando el problema 34
1.3 Analizando los objetivos 39
1.4 Seleccionando su estrategia 43
PASO 2 - Formulación del proyecto 46
2.1 Construyendo su marco lógico 47
2.2 Definiendo los objetivos, productos y actividades: primera columna 51
2.3 Establecer los indicadores y los medios de verificación: segunda y tercera columnas 58
2.4 Estableciendo los supuestos clave: cuarta columna 65
PASO 3 – Planificación de la ejecución 72
3.1 La matriz de desglose de tareas 73
3.2 Matriz de responsabilidades 76
3.3 Calendario de actividades 77
3.4 Plan de recursos y presupuesto 78
PASO 4 – Planificando el seguimiento y la evaluación 80
4.1 Planes de seguimiento 82
4.2 Planificando la evaluación 86
GLOSARIO 87
Anexo 1 - Posibilidades de donaciones y directrices de los donantes 98
BIBLIOGRAFÍA 100

Prólogo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que las cooperativas no sólo son importantes como medio para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de mujeres y hombres en todo el mundo, sino que también ponen a disposición de los usuarios infraestructura y servicios esenciales, incluso en áreas con limitada presencia del Estado y de la empresa privada. Las cooperativas tienen una probada trayectoria en la creación y mantenimiento del empleo, brindando más de 100 millones de puestos de trabajo. La Promoción de las cooperativas es parte del Programa Global de Empleo de la OIT y contribuyen a hacer una realidad el trabajo decente. Los valores de solidaridad, equidad, participación y empoderamiento que constituyen el modelo de negocio de las cooperativas, también representan los valores que promueve la OIT.

En el año internacional de las cooperativas (2012), la Oficina de la OIT para los Países Andinos potencia varios programas en la región para promover el desarrollo cooperativo. Una contribución al desarrollo de estos programas es la traducción de este manual para la elaboración de proyectos, el mismo que fue elaborado entre el Programa Cooperative Facility for Africa (COOPAFRICA) de la OIT y el Centro Internacional de Formación de la OIT.

Confiamos que la difusión de nuevos materiales educativos que brindan orientaciones prácticas para que las cooperativas y otros tipos de organizaciones de autoayuda formulen propuestas viables, sea una aportación útil para fortalecer al movimiento cooperativo en la región.

Carmen Moreno
Directora
Oficina de la OIT para los Países Andinos

Agradecimientos

Este manual traducido del inglés es el resultado de la colaboración entre el Programa Cooperative Facility for Africa (COOP^{AFRICA}) de la OIT y el Centro Internacional de Formación de la OIT, a través de su Programa de Empresa, Micro-finanza y Desarrollo Local y el Cluster sobre Desarrollo Sostenible y Gobernabilidad.

Autores:	Nieves Thomet, Alice Vozza
Revisión técnica:	Philippe Vanhuynegem, Rodrigo Mogrovejo, Carlien van Empel
Revisión de estilo:	Bryan Murphy, Rodrigo Mogrovejo, Glenda Rodríguez
Diseño gráfico:	Marco Giacone Griva
Traducción:	Jorge Cabrera

Los autores agradecen el uso del material de ILO STEP / CIARIS sobre la elaboración de proyectos para luchar contra la exclusión social[1], el manual y los módulos de *e-learning* de ILO/PARDEV Technical Cooperation[2] y el apoyo de COOP^{AFRICA} para producir este manual sobre la elaboración de proyectos para organizaciones de apoyo a las cooperativas. El propósito de este manual es promover el desarrollo de las cooperativas y de otro tipo de organizaciones de autoayuda, a través de una herramienta para la identificación, formulación y planificación de proyectos sostenibles, adecuados a las necesidades de los grupos destinatarios y a las exigencias de los potenciales donantes en materia de estándares de calidad.

En particular, queremos agradecer especialmente los comentarios, sugerencias y observaciones realizados por las siguientes personas e instituciones sobre la versión original en inglés (publicada en 2010):

OIT/COOP^{AFRICA}: Sandrine Lo Iacono, Eva Majurin, Guy Tchami, Lorena Trejos, Carlien van Empel y Philippe Vanhuynegem
OIT Ginebra: Tita Prada De Mesa y Craig Russon
CIF/OIT Turín: Martin Gasser, Johanne Lortie y Guillaume Mercier
Moshi University College of Co-operative and Business Studies, Tanzanía: Legnard Ngailo
Ambo University Ethiopia: Bekele Tassew
Cooperative College of Swaziland: Charles Mgezeni Hlatshwako
Rwanda Cooperative Agency: Vincent Rutaremara
Chris Ndzimandze, consultor
João De Azevedo, consultor

[1] www.ciaris.org
[2] http://www.ilo.org/public/english/bureau/pardev/index.htm

Lista de abreviaturas

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
AECF	Africa Enterprise Challenge Fund
AGRA	Alliance for a Green Revolution in Africa
AusAID	Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional
BiD	Business in Development
CAD	Comité de Asistencia al Desarrollo (OCDE)
CE	Comisión Europea
CEDAW	Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación de la Mujer
CIARIS	Centro de Aprendizaje y de Recursos para la Inclusión Social (OIT)
CIF/OIT	Centro Internacional de Formación de la OIT
COOP^{AFRICA}	Cooperative Facility for Africa (OIT)
DERP	Documentos Estratégicos sobre la Reducción de la Pobreza
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido
EMP/COOP	Programa de Cooperativas de la OIT
EMP/ENT	Departamento de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa (OIT)
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GBR	Gestión basada en resultados
GCN	Grupos Consultivos Nacionales
GCP	Gestión del Ciclo de Proyectos
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
IFRC	International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
ITUC	Confederación Sindical Internacional
MUCCoBS	Moshi University College of Co-operative and Business Studies
NU	Naciones Unidas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organizaciones no-gubernamentales
PARDEV	Department of Partnerships and Development Cooperation (OIT)
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
SIDA	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
SMART	Específico, medible, alcanzable y acordado, realista, limitado en el tiempo
STEP	Estrategias y Herramientas contra la Exclusión Social y la Pobreza (OIT)
TdR	Términos de Referencia
UE	Unión Europea
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
YEN	Red de Empleo para los Jóvenes (OIT, NU, Banco Mundial)
YES JUMP	Apoyo al Empleo Juvenil - Puestos de Trabajo para los Jóvenes Desempleados y Marginados (OIT)

Introducción

La Oficina para los Países Andinos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en vista al año 2012 declarado por Naciones Unidas como el Año Internacional de las Cooperativas, lanzó una serie de iniciativas para impulsar el desarrollo cooperativo. Tal es el caso del proyecto de desarrollo cooperativo en Bolivia (BOL107) de apoyo técnico en materia de legislación cooperativa, de elaboración de investigaciones y de apoyo a la formación cooperativa. Sobre esta última línea de trabajo se desprende la traducción (y ligera adaptación) de este manual de elaboración de proyectos.

Cabe recalcar que la publicación de este manual de elaboración de proyectos, originalmente en inglés, fue el resultado de la colaboración entre el Programa Cooperative Facility for Africa (COOP^{AFRICA}) de la OIT y el Centro Internacional de Formación de la OIT, a través de su Programa de Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local y el Cluster sobre Desarrollo Sostenible y Gobernabilidad. Además fue el resultado de la retroalimentación recibida en el trabajo conjunto desarrollado, durante la implementación de la segunda y la preparación de la tercera convocatoria para el "Fondo de Desafío" de COOP^{AFRICA}. El primer borrador de este manual fue revisado por un comité de lectura que incluyó a expertos en los campos del desarrollo cooperativo y en la gestión del ciclo de proyectos (GCP). También fue testeado por un grupo de usuarios potenciales.

¿De qué trata este manual?

El manual brinda orientaciones prácticas para que las cooperativas y otros tipos de organizaciones de autoayuda formulen propuestas de proyectos que sean viables desde los puntos de vista económico, social, político y ambiental. Comprende todos los pasos de la elaboración de un proyecto: desde la identificación del problema principal a ser abordado, a la planificación de la ejecución del proyecto, el seguimiento y la evaluación.

El enfoque de elaboración de proyectos está basado en los métodos de planificación ampliamente aceptados y conocidos como gestión del ciclo de proyectos (GCP). Estas herramientas han sido desarrolladas por agencias de cooperación como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), los Programas de Cooperación Externa de la Comisión Europea y Cooperación Técnica Alemana (GTZ), entre otras. Los métodos cumplen con los procedimientos internacionalmente armonizados desarrollados por el Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para la prestación de ayuda eficaz. En la actualidad las herramientas de GCP son ampliamente utilizadas por todas las agencias de las Naciones Unidas, incluida la OIT[3].

Este no es un manual sobre cómo gestionar actividades concretas de desarrollo cooperativo, sino más bien sobre cómo concebir y planificar eficazmente su ejecución. El manual se centra en la preparación de propuestas exitosas orientadas a la demanda. Las directrices de elaboración del manual ayudarán a los usuarios a responder a necesidades de desarrollo concretas, al tiempo que permitirán cumplir con los criterios de elegibilidad establecidos por los donantes, las agencias de cooperación e incluso por agencias gubernamentales. Cada vez más, los donantes tienden a apoyar iniciativas que fortalezcan la capacidad de apropiación de los beneficiarios, mejoren la eficacia global de la ayuda y reduzcan el costo de la gestión de la asistencia al desarrollo.

[3] Utilizando el enfoque de gestión de ciclo de proyectos como se indica en la OIT, 2010, ILO Technical Cooperation Manual -Versión 1, PARDEV, Ginebra.

¿Por qué un manual de elaboración de proyectos para cooperativas?

Del mismo modo que otros tipos de empresa, las cooperativas enfrentan el reto de encontrar la manera más eficiente para asignar sus recursos escasos. Pero a diferencia de la mayoría de otras empresas, las cooperativas también necesitan encontrar un equilibrio sostenible entre las necesidades de sus socios y los desafíos económicos.

Sólo es posible que las cooperativas alcancen un equilibrio de esta naturaleza, cuando sus actividades empresariales respondan a una demanda auténtica y su enfoque de gobernabilidad sea consistente y transparente. Aunque es frecuente que las cooperativas hayan consolidado los mecanismos necesarios para cumplir con las expectativas de sus miembros, sus resultados pueden ser decepcionantes. Esto puede deberse a la existencia de barreras que las apartan del entorno en que desarrollan su actividad, lo que limita el potencial de las cooperativas para expandir sus negocios. Pero el pobre desempeño puede originarse también en debilidades en materia de gobernabilidad, gestión y espíritu empresarial, como por ejemplo en la falta de audacia a la hora de explorar nuevas oportunidades de negocios y desarrolla nuevas ideas y enfoques.

Muchas cooperativas necesitan aplicar un enfoque más empresarial en sus procesos de planificación estratégica. Esto implica la adquisición de habilidades específicas entre sus líderes, su personal y sus socios. En este sentido, la capacidad para detectar oportunidades y planificar estratégicamente cómo beneficiarse de ellas resulta clave. Aunque esta capacidad es manifiestamente valiosa a la hora de alcanzar la viabilidad financiera y el aumento de la productividad y la competitividad, entre las cooperativas es frecuente encontrar que se trata de un aspecto insuficientemente explorado.

Las herramientas de gestión del ciclo de proyectos ayudan a las cooperativas a sacar provecho de las oportunidades de negocios y desarrollo, dado que emplean un enfoque coherente y participativo de la gestión. Esto, a la vez, implica el uso inteligente de los recursos, la integración de valores comunes y la aplicación de una visión de futuro en lo atinente a los resultados. Cada oportunidad puede dar vida a un nuevo proyecto y los proyectos consistentes tienen una mejor chance de encontrar los recursos financieros necesarios para su ejecución, ya sea a través de la ventaja competitiva que representan en el mercado o a través de bancos, otras instituciones financieras o donantes.

Sin embargo, no todas las cooperativas o las organizaciones que las apoyan tienen la capacidad de desarrollar propuestas de proyectos sólidas. Este manual pretende llenar ese vacío. Introduce a las cooperativas y sus organizaciones de apoyo en el lenguaje de la cooperación internacional para el desarrollo y en las expresiones y herramientas necesarias para elaborar y gestionar propuestas de proyectos, como, por ejemplo, el marco lógico. Asimismo, ayuda a las organizaciones de apoyo a aplicar estas herramientas en el contexto cooperativo, a partir de un caso de estudio concreto que examina la formulación de un proyecto paso a paso.

La conexión entre la elaboración de proyectos y el plan de negocios

Aunque una buena propuesta de proyecto puede aportar recursos financieros, las capacidades empresariales y de gestión son imprescindibles para obtener resultados duraderos y eficaces. La elaboración de proyectos no sustituye a la gestión ni a la visión del negocio. No obstante, los enfoques de la gestión basada en resultados (GBR) y la planificación estratégica son útiles a la hora de elaborar planes de negocios, dado que pueden mejorar el acceso a diferentes fuentes de financiamiento, incluyendo préstamos, subvenciones y donaciones.

En consecuencia, es importante tener en cuenta que:

- Cuando se trata de formación de capital, el financiamiento a través de proyectos no sustituye a los fondos y los ingresos de la cooperativa. Las subvenciones que puedan obtenerse como consecuencia del financiamiento de estos proyectos deben considerarse como una fuente complementaria de recursos financieros que, a la vez, complementan el volumen de negocios, los activos productivos, los excedentes cooperativos y las reservas.

- Aunque los métodos de planificación GBR y GCP han sido ampliamente aplicados en el campo de la gestión de negocios, no cubren todos los aspectos del desarrollo empresarial. Proporcionan conceptos y herramientas esenciales pero que sólo complementan las competencias en administración de negocios y las habilidades empresariales.

- A pesar de la estandarización de las herramientas y los glosarios en el campo de la GCP, a menudo las agencias de cooperación tienen sus propios requisitos, incluyendo la utilización de formatos específicos. Cualquier propuesta de proyecto debe respetar estos requerimientos a los efectos de ser considerada como elegible para la financiación. Este manual sigue el formato de cooperación técnica de la OIT pero deja como tarea adicional para el usuario la adaptación de sus propuestas de proyectos reales a los contextos específicos en las que se presentan.

- El proceso de elaboración de proyectos identifica necesidades concretas, objetivos y prioridades para ayudar a las cooperativas en la ejecución de sus planes de negocios. Esto hace posible que las cooperativas diseñen el mejor futuro posible para sus organizaciones y sus socios, lo que probablemente impactará positivamente en la comunidad en la que desarrollan su actividad.

Objetivos del manual

El manual pretende mejorar las capacidades de las cooperativas y de otras organizaciones de autoayuda para elaborar proyectos que se adecuen a las necesidades de los grupos destinatarios, exhaustivos en relación con el conjunto del ciclo de proyectos y adaptados a los requerimientos de los donantes.

Después de estudiar este Manual de Elaboración de Proyectos, sus usuarios deben ser capaces de:

- Elaborar propuestas de proyectos de buena calidad, que promuevan la inclusión y sean sostenibles, usando la Gestión del Ciclo del Proyecto y el enfoque de Marco Lógico aplicados al contexto del desarrollo cooperativo.
- Comprender y aplicar los principios básicos que debe contener cualquier proyecto con el fin de que sea viable y sostenible.
- Desarrollar una idea de proyecto sobre la base de necesidades reales y recursos necesarios y convertirla en un plan de ejecución y un presupuesto.
- Desarrollar un plan de seguimiento y evaluación que incorpore un proceso para verificar y corregir el plan de ejecución, así como la evaluación de los logros.
- Evaluar propuestas de proyectos presentadas por cooperativas y organizaciones de apoyo a cooperativas y brindar recomendaciones para su revisión.

¿A quiénes está dirigido este manual?

El manual está diseñado para atender las necesidades de cooperativas, uniones de cooperativas, federaciones y organizaciones que apoyan a las cooperativas, incluyendo a las instituciones educati-

vas cooperativas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las empresas privadas proveedoras de servicios y las agencias gubernamentales. La universalidad de los principios y herramientas para la elaboración de proyectos contenidos en el manual son también relevantes para otro tipo de organizaciones de autoayuda (organizaciones de productores, asociaciones de pequeñas empresas, sindicatos, organizaciones comunitarias) y sus socios.

Dado que el espectro de lectores a los que está dirigido este manual es amplio y heterogéneo y que comprende un extenso espectro de organizaciones, sectores y países, sus lectores presentarán diferentes niveles de comprensión sobre los temas vinculados a "la ayuda y el desarrollo", así como diferentes grados de dominio del lenguaje empleado. En algunos casos sería útil presentar el manual luego de un periodo de formación sobre cómo elaborar una propuesta de proyecto y proporcionar lecturas complementarias a partir de otras fuentes, como las mencionadas en la bibliografía de este documento.

Uso del manual

El manual puede ser usado como una guía de autoayuda para el diseño de cualquier propuesta de proyecto. Asimismo, puede ser utilizado en actividades de formación o en cualquier otra actividad de desarrollo o fortalecimiento de capacidades.

El manual está compuesto de los siguientes capítulos o pasos:

Para empezar: presentación de las herramientas de elaboración de proyectos
PASO 1 – Identificación de proyectos
PASO 2 – Formulación de proyectos
PASO 3 – Planificación de la ejecución
PASO 4 – Planificación del seguimiento y la evaluación
Bibliografía
Glosario

El caso de estudio

A lo largo de todo el manual se utilizará el ejemplo de la Cooperativa Lechera Guatavida, ubicada en una zona rural empobrecida de un país de América latina, como un caso de estudio que permitirá ilustrar cómo se puede elaborar un documento de proyecto paso a paso. Aunque este caso de estudio es ficticio, está basado en experiencias de la vida real.

Ilustraciones y códigos visuales

En cada capítulo del manual se utilizaran recuadros coloreados y gráficos para facilitar a los lectores la comprensión del proceso de elaboración de proyectos.

Información adicional

Definición de conceptos

Pasos y acciones clave para la fase de la elaboración

Ejemplos relacionados con el caso de estudio

Referirse al Glosario para la definición exacta del concepto

Destaca asuntos de género

I. Para empezar: presentación de las herramientas para la elaboración de proyectos

Antes de explicar los diferentes pasos en la elaboración de proyectos, este capítulo le presentará brevemente el concepto de ciclo de proyectos y sus diferentes fases y le proporcionará algunas definiciones y referencias claves para comenzar adecuadamente cualquier proyecto de desarrollo. La elaboración de proyectos es una parte de la gestión del ciclo de proyectos (GCP). Por lo tanto, antes de abordar con mayor detalle la elaboración de proyectos, es necesario que comprendamos mejor la GCP.

i. ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto puede abarcar una gran variedad de operaciones, desde pequeñas iniciativas hasta programas complejos. Por ejemplo una central de cooperativas lecheras puede emprender un proyecto para introducir un sistema de información y gestión computarizado. Esto puede suponer la compra de equipamiento y programas y la formación del personal contable. Un programa más complejo puede consistir en el establecimiento de un sistema nacional de seguros de salud a través de cooperativas, el que involucraría a muchas partes interesadas (el gobierno, los proveedores de servicios de salud, servicios de asesoramiento, el movimiento cooperativo, los futuros usuarios, entre otros), tomaría tiempo y requeriría de una inversión importante.

Para que un proyecto de desarrollo sea viable y sostenible, cualquiera sean su tamaño y su alcance, debe sujetarse a algunos principios rectores esenciales[4]:

- **El punto de partida de un proyecto es la existencia de un problema que afecta a un cierto grupo (una cooperativa, una comunidad).** También puede tratarse de una oportunidad para mejorar las condiciones de vida o de trabajo de un grupo determinado.

  La existencia de un problema que afecta a un cierto grupo (o grupos) es el punto de partida de muchos proyectos de desarrollo. La descripción del problema justifica la necesidad de la intervención y el documento del proyecto explicará cómo contribuirá la acción prevista a su solución. A veces, las ideas de proyectos son establecidas en términos de oportunidades de interés estratégico para el grupo seleccionado. En estos casos, que son más frecuentes en el ambiente de los negocios, los problemas son definidos como desafíos y lo más probable es que el documento del proyecto sea parte del propio plan de negocios.

  Que el comienzo sea el análisis de un problema o un desafío no significa que el proyecto se inicie a partir de una visión negativa. Por el contrario, ayudará a identificar aspectos del grupo que pueden ser mejorados. De este modo, el proyecto tendrá una misión positiva desde su inicio.

- **Un proyecto sostenible está integrado y es coherente con planes de desarrollo o de negocios más amplios.**

  En una sociedad caracterizada por retos y dimensiones múltiples, un proyecto puede aumentar y mejorar su impacto en la medida en que sea una parte integral de un plan más amplio de una organización o una empresa cooperativa. Puede ser un componente de un plan de negocios plu-

[4] Basado en: OIT, 2010, Technical Cooperation Manual - Version 1, PARDEV, Ginebra

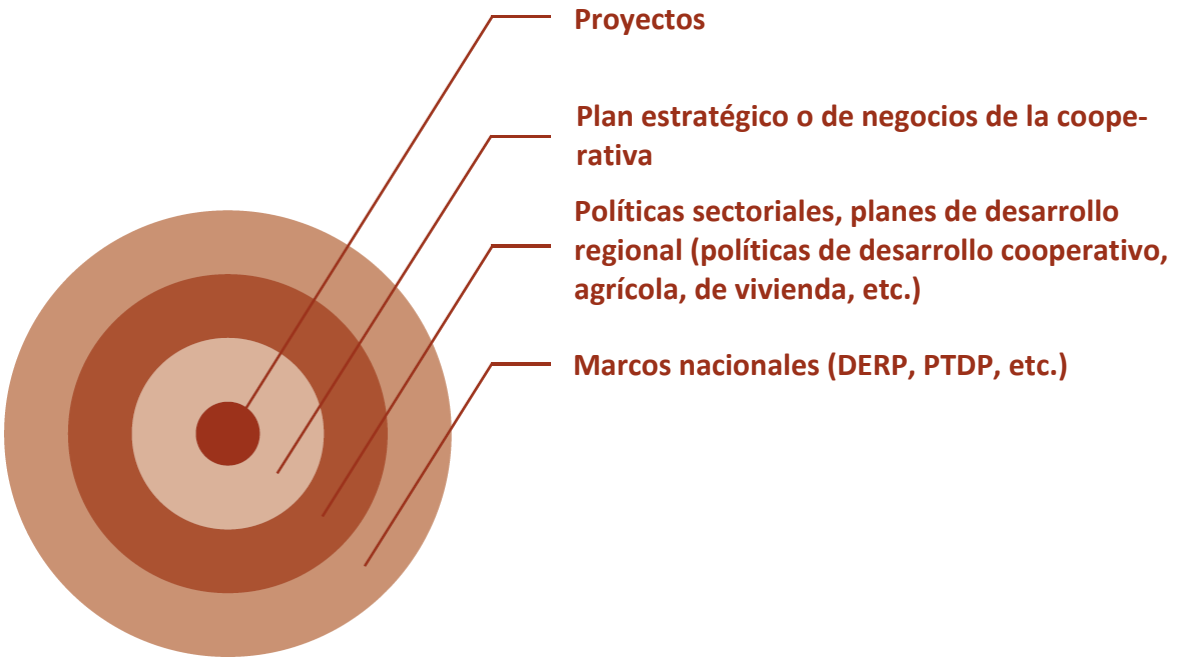
rianual o parte de la respuesta a un plan nacional de acción para el desarrollo del sector privado. Si está dirigido a contribuir a objetivos de desarrollo y a estrategias de reducción de la pobreza, el objetivo central del proyecto debe ser compatible y estar conectado con las prioridades de desarrollo, nacionales e internacionales, como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los Documentos Estratégicos sobre la Reducción de la Pobreza (DERP), los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP), los planes nacionales sobre equidad de género y los convenios y recomendaciones internacionales, como aquellas que dan forma a los principios y derechos fundamentales en el trabajo de la OIT y la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, por su sigla en inglés).

El **trabajo decente** es recogido en los cuatro objetivos estratégicos de la OIT: 1) las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo y las normas internacionales del trabajo; 2) oportunidades de empleo e ingresos; 3) protección social y seguridad social; 4) diálogo social y tripartismo. Estos objetivos son válidos para todos los trabajadores, mujeres y hombres; tanto en el sector formal de la economía como en el informal; en empleo asalariado y en el trabajo por cuenta propia; en el campo, en la industria o en las oficinas; en sus propios hogares o en la comunidad.
Los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) son el vehículo principal para el apoyo de la OIT a los países. Ellos promueven el trabajo decente como un componente clave de las estrategias de desarrollo.

Fuente: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang--en/index.htm and http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/index.htm

Como lo muestra el gráfico, la coherencia y la integración entre los diferentes socios y partes interesadas son cruciales para el emprendimiento de una acción exitosa dirigida a reducir la pobreza a través del desarrollo cooperativo.

Gráfico 1: Los proyectos son una parte de estrategias de desarrollo más amplias



- **Un proyecto es un ejercicio participativo, desde el comienzo hasta el final**

  Toda persona o institución que pueda ser afectada (positiva o negativamente) por el proyecto debe tener una participación activa en las fases de elaboración, toma de decisiones y ejecución.

  La formulación, ejecución y seguimiento de una propuesta de proyecto debe involucrar a todas las partes interesadas. La elaboración de un proyecto es el producto de negociaciones y consensos. La metodología y las herramientas presentadas en este manual fueron específicamente diseñadas para ser utilizadas de forma participativa y por diferentes tipos de públicos.

- **Los proyectos sostenibles incorporan la perspectiva de género**

  Los roles y responsabilidades de las mujeres y los hombres, su acceso a, y su control sobre, los recursos y su participación en la toma de decisiones, son diferentes en cada sociedad. También es muy frecuente que las mujeres y los hombres no tengan un acceso equitativo a los servicios (como la educación y la salud) y a las oportunidades en materia económica, social y política.

  Las inequidades de género dificultan el crecimiento y obstaculizan el desarrollo. Un abordaje inapropiado de las cuestiones de género puede dañar la eficacia y la sostenibilidad de los proyectos y, en el peor de los casos, puede llegar a agravar las desigualdades.

  En consecuencia, el análisis y la consideración de las diferencias e inequidades de género en la definición de los objetivos, las actividades y la asignación de recursos de su proyecto es un aspecto vital. Yendo más allá, el diseño adecuado de un proyecto puede ayudar a corregir la falta de acceso y control sobre los recursos que pueden enfrentar las mujeres en un contexto particular, especialmente si también se enfrentan a otros tipos de discriminación.

Equidad de género

"El disfrute de la igualdad de derechos, oportunidades y de trato entre hombres y mujeres de todas las edades en todas las esferas de la vida y el trabajo. Supone que todos los seres humanos son libres para desarrollar sus capacidades personales y sus opciones sin las limitaciones impuestas por los estereotipos y los prejuicios sobre los roles de género o las características de los hombres y las mujeres. Significa que los comportamientos diferentes, las aspiraciones y las necesidades de las mujeres y los hombres son considerados, valorizados y favorecidos equitativamente. Esto no quiere decir que las mujeres y los hombres sean iguales, o que deberían ser iguales, sino que sus derechos, responsabilidades, estatus social y acceso a los recursos no dependen del hecho de que hayan nacido como hombres o como mujeres."

"Un proyecto que incorpora la perspectiva de género incluye medidas y acciones que atienden a las diferentes situaciones, roles, necesidades e intereses de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños con la visión de eliminar las diferencias con motivo del género y alcanzar la equidad."

Fuente: OIT, 2010, Gender mainstreaming strategies in decent work promotion: programming tools, Bangkok.

Recuadro 1: La participación de las mujeres en las cooperativas latino americanas

En las cooperativas de la mayoría de los países de América Latina las mujeres tienen una representación insuficiente como empleadas, como socias y, en particular, como dirigentes. Alcanzar una participación activa e igualitaria de las mujeres es un gran desafío, aunque la naturaleza democrática de las cooperativas permite que las mujeres, como los hombres, se hagan oír con más fuerza en una cooperativa que otros tipos de empresas.

- **Un proyecto bien definido está basado en resultados**

La gestión basada en resultados (GBR) se refiere a la definición de objetivos y metas y qué hacer para alcanzarlos. La GBR no examina las actividades del proyecto (por ejemplo, un curso de formación para los socios de una cooperativa) sino los logros que producen las actividades del proyecto (por ejemplo, el incremento de la productividad de los socios de la cooperativa como consecuencia de la formación recibida en el curso). La GBR ayuda a evaluar el rendimiento de un proyecto. En un mundo en el que existe una competencia creciente por los recursos y en el que los donantes buscan probar que las organizaciones están alcanzando resultados tangibles con los fondos que reciben, las organizaciones cooperativas deben demostrar el valor agregado de su trabajo, de forma inequívoca y medible.

Gestión basada en resultados (GBR)

"Es una estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto."

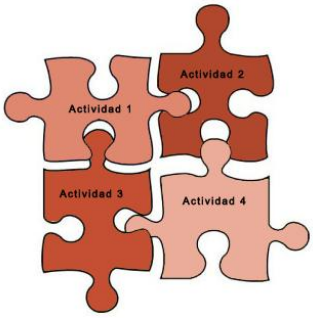
Fuente: OECD-DAC, 2002, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, Paris.

- **Cuando un proyecto está basado en resultados, busca objetivos y efectos claramente definidos e incluye una serie de actividades interrelacionadas y coordinadas.**

Los efectos u objetivos inmediatos son cambios reales o buscados en las condiciones de desarrollo que se busca apoyar con las intervenciones.

Los objetivos son una serie de beneficios específicos que el proyecto dejará una vez que haya finalizado y que contribuirán a resolver el problema abordado.

Gráfico 2: Las actividades del proyecto están interrelacionadas



- **Mientras que el problema es el punto de partida del proyecto, los objetivos son el punto final.**

Las actividades y productos son los componentes individuales de todo proyecto. Están interrelacionados para crear un proceso organizado y orientado hacia la obtención de los objetivos y la producción de un impacto en el entorno actual.

Para alcanzar la situación deseada, todo proyecto es implementado a través de actividades que generan una serie de productos que, a su vez, conducen a la obtención de los objetivos. Las actividades, productos y objetivos no tienen sentido en sí mismas, sino que son medios para lograr un cambio (impacto) que beneficie al grupo destinatario del proyecto.

Gráfico 3: La relación causa-efecto entre las acciones planificadas y sus efectos deseados

- **La ejecución del proyecto se organiza con un presupuesto fijo, recursos limitados y plazos específicos.**

  Los proyectos emplean una cierta cantidad de recursos financieros, materiales y humanos y son implementados dentro de ciertos tiempos definidos.

  Los recursos y los tiempos son limitados y, a menudo, son más escasos de lo que se quisiera. El proyecto persigue hacer el mejor uso posible de ambos para alcanzar la mayor contribución posible a la solución del problema y la obtención de cambios positivos. En última instancia, esta preocupación es la base para la planificación de proyectos de cualquier organización o empresa, incluidas las cooperativas. A menudo es necesario movilizar más recursos y buscar fondos adicionales con el propósito de abordar el problema central.

- **Cada proyecto tiene una estructura de gestión específica**

  Un proyecto necesita de un determinado equipo de personas encargadas de ejecutarlo y de supervisar un conjunto de procedimientos administrativos y financieros. Este equipo no es permanente, pero existe a lo largo de la vida del proyecto.

- **Cualquier proyecto incluye un sistema de seguimiento y evaluación (S&E)**

  Un **sistema de S&E** le permite evaluar el progreso del proyecto en relación a sus objetivos y brinda las bases para cualquier ajuste necesario. También hace posible evaluar y documentar el desempeño del proyecto una vez que ha finalizado su ejecución.

  El sistema de S&E es una herramienta esencial para la gestión de proyectos basada en resultados. Hace posible que el proyecto sea medible y que se puedan rendir cuentas al grupo destinatario, otros actores involucrados y el donante. También contribuye al aprendizaje organizacional y a la mejora en la calidad de los proyectos. Este aprendizaje puede ser transferido para ser utilizado en otros lugares y proyectos. Una buena estrategia de evaluación asegurará que los aprendizajes extraídos puedan ser transmitidos a organizaciones cooperativas relevantes. El control y el seguimiento por los socios de la cooperativa es una demostración de preocupación por el aprendizaje mutuo y proporciona retroalimentaciones a otros actores interesados.

- **Un proyecto tiene que ser sostenible**

  Siempre debe aplicarse una consideración exhaustiva de la sostenibilidad, especialmente en relación al futuro de los servicios y productos para los beneficiarios. Esto significa que debe planificarse el origen de los recursos necesarios para continuar las actividades en el medio y largo plazo, una vez que el proyecto ha finalizado.

Cuando decimos que un proyecto debe ser sostenible, nos referimos a un conjunto de aspectos: su contenido, su uso de los recursos, su tamaño, su impacto sobre el medio ambiente y sus finanzas. Los elementos centrales de la sostenibilidad son:

- **sostenibilidad social**: impacto sobre las condiciones de trabajo, cumplimiento de las normas internacionales de trabajo, protección social, etc.
- **sostenibilidad financiera**: financiamiento de las actividades de seguimiento, fuentes de ingresos para todas las operaciones futuras y los costos de mantenimiento, etc.;
- **sostenibilidad institucional**: estructuras que permitan la continuidad de los resultados de la acción, considerar la apropiación local de los resultados;
- **sostenibilidad ambiental**: impacto sobre el medio ambiente, evitar efectos negativos sobre los recursos naturales y el medio ambiente en general.

SOSTENIBILIDAD

"Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida.
Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo."

Fuente: OECD-DAC, 2002, Glosario

- **Finalmente, cada proyecto es único**

Esto se debe principalmente a su carácter temporal y a la multiplicidad de factores que intervienen. En términos de plazos, cada proyecto tiene un comienzo y un final establecidos. Con el tiempo, los problemas cambian, así como lo hacen las personas, las dinámicas, las políticas y las oportunidades. Por lo tanto, un mismo tipo de acción planificada puede diferir, tanto en su concepción como en su ejecución, simplemente porque uno de los ingredientes ha cambiado. Por ejemplo, la adopción de nuevos estándares de calidad para la exportación de productos agrícolas puede requerir de cambios fundamentales en las prácticas productivas y comerciales de las cooperativas y, por lo tanto, de modificaciones en la estrategia del proyecto.

II. ¿Cómo se elabora un proyecto?

Existen diferentes enfoques sobre la elaboración de proyectos. Muchas organizaciones de desarrollo y agencias donantes usan la metodología de la gestión del ciclo de proyectos y la mayoría la herramienta del marco lógico. En muchos casos, incluso tales herramientas son obligatorias.

Gestión del ciclo de proyectos

Cada proyecto tiene que seguir una serie de fases, lo que permite que todo el proceso sea guiado, desde el momento en que se identifica el problema y hasta que éste es resuelto. Esta serie de pasos es conocida como el **ciclo del proyecto**. La gestión del ciclo del proyecto (GCP) es una herramienta para la toma de decisiones basada en resultados. **Cada fase es crucial y debe ser completada antes de pasar a la siguiente.** La programación de nuevos proyectos se basará en la evaluación final, en un proceso estructurado de retroalimentación y aprendizaje institucional.

La elaboración es el punto de partida del ciclo del proyecto. La fase de elaboración proporciona la estructura del proyecto: qué es lo que se va a conseguir, cómo se va a ejecutar y cómo se verificarán los progresos. Por lo tanto, la elaboración es la fase más significativa. Su calidad influirá directamente en las siguientes etapas del ciclo del proyecto.

Debido a la escasez de recursos es muy frecuente que se dedique poco tiempo a esta fase. La elaboración del proyecto requiere de una inversión inicial. Cuanto menos dispuestos estemos a invertir recursos en la fase de elaboración, mayores serán los riesgos de comprometer la calidad del proyecto, lo que se reflejará al llegar la fase de ejecución. Lo mejor es dedicar un monto considerable de recursos a esta etapa, lo que facilitará y mejorará la calidad del análisis y la identificación de las necesidades reales. Si no se contara con los recursos financieros necesarios, se puede recurrir al recurso del tiempo, que sigue siendo un factor importante para, por ejemplo, contribuir a la cohesión entre las partes interesadas y a la familiarización con el contexto y sus principales problemas y desafíos.

El enfoque de la gestión del ciclo de proyectos asegura que:

- los proyectos son pertinentes para los problemas reales de los grupos beneficiarios y sacan el mejor provecho posible a las oportunidades existentes;
- los proyectos son factibles: los objetivos pueden ser alcanzados de manera realista, teniendo en cuenta las limitaciones que presentan tanto el entorno externo como las capacidades de la organización;
- los beneficios generados por los proyectos son sostenibles.

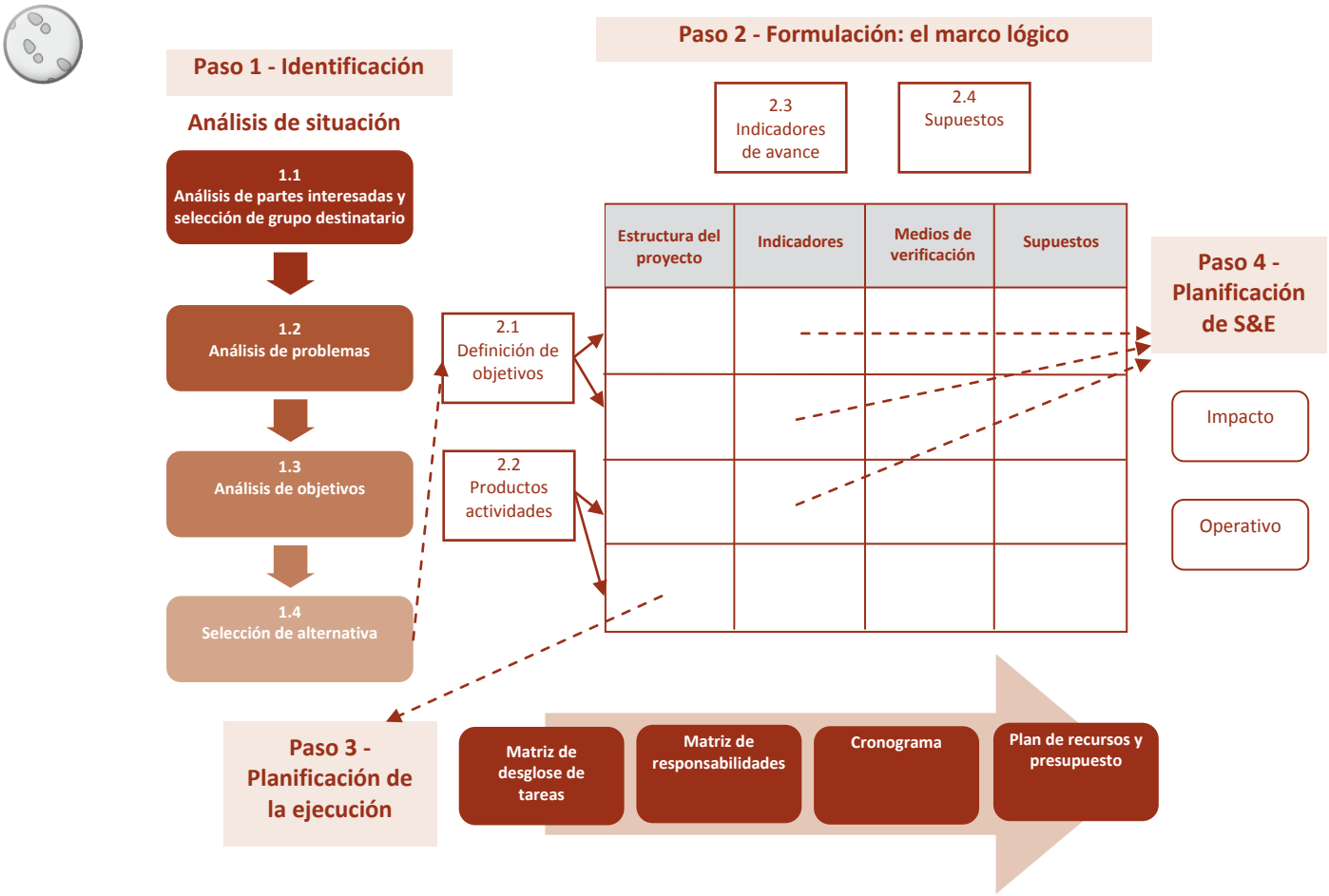
Aunque esto puede variar de acuerdo a los procedimientos aplicados por cada agencia donante, generalmente el ciclo del proyecto comprende las 5 fases descritas en el gráfico 4.

Gráfico 4: El Ciclo del Proyecto

<u>Fase 1</u> - Elaborando su proyecto: análisis de situación, formulación de su estrategia y estructura, preparación del plan de ejecución y planificación de un sistema de S&E.

La fase de elaboración es la única presentada en este manual. El manual sugiere cuatro pasos consecutivos a seguir para elaborar un proyecto de buena calidad, simple y factible:
Paso 1) Identificación del Proyecto; Paso 2) Formulación del Proyecto; Paso 3) Planificación de la Ejecución y; Paso 4) Planificación del seguimiento y la evaluación*[5]*. Esto es ilustrado en el gráfico 5.

Gráfico 5: Pasos en la elaboración de proyectos



Paso 1 - La **identificación** es un proceso participativo de consulta que analiza la situación y el problema.

Paso 2 - Una vez que se ha analizado y comprendido la situación, el equipo encargado de la **formulación del proyecto** debe establecer los efectos concretos a alcanzar (objetivos y productos) y esbozar las acciones a ser desarrolladas y los recursos necesarios. También se deben establecer indicadores apropiados para cada objetivo.

Paso 3 - A continuación, se elaborará un **plan de ejecución** basado en el marco lógico para tener tanto un plan de trabajo basado en resultados como un presupuesto.

Paso 4 - Finalmente, se planificará y presupuestará su **plan de seguimiento y evaluación.**

[5] Si el tiempo y los recursos lo permiten, estos pasos pueden seguir desarrollándose aún más. Consulte la bibliografía para conocer más enfoques de elaboración de proyectos

<u>Fase 2</u> – Evaluación ex ante de su proyecto

La evaluación ex ante es parte del control de calidad del proyecto. Se trata de una valoración analítica de la elaboración que asegure que la propuesta cumple con los estándares técnicos y de diseño y que es consistente con la estrategia o el plan de negocios de la cooperativa, las prioridades nacionales en materia de desarrollo y los criterios del donante, antes de ser presentado al donante para movilizar recursos adicionales para proyectos específicos.

Los controles de calidad están integrados a todo el conjunto del ciclo del proyecto a través de diferentes mecanismos. Por lo tanto, debe estar presente también en el comienzo de la elaboración. Quienes elaboran el proyecto deben tener presentes los criterios de calidad y realizar una evaluación ex ante antes de enviar la propuesta. En el caso de una cooperativa, la evaluación ex ante puede ser realizada por un pequeño grupo representativo de los socios. En el caso de las organizaciones de apoyo a las cooperativas, puede ser efectuado por otros miembros del equipo y representantes de los actores interesados y el grupo beneficiario.

Durante la fase de ejecución, el sistema de seguimiento y evaluación asegura que el proyecto avanza según lo planificado.

Los proyectos son evaluados periódicamente para determinar el grado de alcance de sus objetivos, tanto durante su implementación como una vez que ésta se ha completado. En consecuencia, la evaluación ex ante es sólo uno de los diferentes mecanismos de control de calidad aplicados durante el ciclo del proyecto[6].

<u>Fase 3</u> - Presentación de la propuesta de proyecto al donante y su aprobación

Una vez que se ha formulado el documento de proyecto es presentado al donante para su valoración. Si resulta aprobado, se firmará un contrato al que se anexará el documento del proyecto junto con el presupuesto y un cronograma. Los objetivos deben ser alcanzados dentro del presupuesto y los plazos mencionados en el documento.

<u>Fase 4</u> – Ejecución y seguimiento del proyecto

Esta fase consiste en la ejecución concreta de las actividades planificadas en el documento aprobado. Generalmente, el plan de trabajo (o plan de ejecución) es preparado en la etapa de formulación (fase 1) con el fin de evaluar su factibilidad y planificar las necesidades en materia de recursos humanos, financieros y tiempos, antes de la presentación al donante. En algunos casos esto no es así y el plan de trabajo es elaborado dentro de la fase 4. También existen casos en los que, durante la etapa de ejecución, se realizan ajustes al plan de trabajo originalmente diseñado.

El seguimiento tiene lugar a lo largo de todo el proyecto y consiste en un proceso interno y participativo que permite a la cooperativa o a la organización de apoyo de la cooperativa, saber si se están alcanzando o no los productos esperados y si los recursos están siendo utilizados de manera eficaz y eficiente, al tiempo que posibilita adoptar medidas correctivas, si éstas fueran necesarias. En algunos casos, el seguimiento puede llevar a que la dirección del proyecto, los socios de la cooperativa o los demás actores involucrados concluyan que la elaboración original no era realista, o que la estructura interna o el presupuesto no son apropiados, o que el personal administrativo es incompetente, lo que induce a introducir cambios que corrijan estos aspectos .

[6] PARDEV, 2010, E-learning self-guided workbook, Module 5, OIT, Ginebra.

<u>Fase 5</u> – Evaluación final del proyecto

Generalmente, la evaluación final se realiza al terminar el proyecto, para conocer si se alcanzaron los beneficios planificados.

Durante la evaluación final, se extraen y se documentan las lecciones aprendidas, para reproducirlas o ampliarlas y para considerarlas en futuras estrategias y proyectos de desarrollo de la cooperativa.

Transversalización de género

La transversalización de la perspectiva de género es el proceso de valorar las consecuencias sobre las mujeres y los hombres de cualquier acción planificada, incluyendo la legislación, las políticas o los programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Este proceso es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres y los hombres, sean parte integrante de la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualitariamente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de este proceso es conseguir la igualdad de género.

Fuente: Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) 1997, www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm

La perspectiva de género en las cinco etapas

El tema de la **equidad de género** debe ser considerado en cada una de las fases del ciclo del proyecto para asegurar que la elaboración y ejecución del proyecto responde a las necesidades e intereses, tanto de las mujeres como de los hombres. Por ejemplo, la fase de ejecución puede requerir la realización de actividades específicas (cursos de formación específicos y adicionales para mujeres u otro tipo de medidas que posibiliten la participación de las mujeres en las actividades, reuniones y decisiones) que garanticen que las personas de ambos sexos se beneficien del proyecto. Esta clase de actividades, así como otras medidas destinadas a asegurar efectos equitativos entre géneros, deben ser integradas tanto a la planificación como al presupuesto del proyecto. Del mismo modo, en el seguimiento y la evaluación, deben ser analizados los resultados y los posibles impactos a largo plazo del proyecto, tanto en las mujeres como en los hombres.

La herramienta de marco lógico

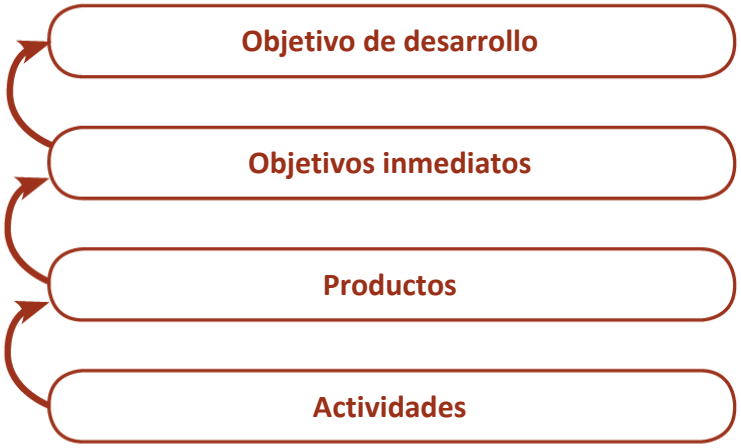
El marco lógico se basa en una **lógica de relaciones del tipo causa-efecto**. **Establece que ciertas actividades darán como resultado ciertos productos. Estos productos contribuirán a que se alcancen ciertos objetivos inmediatos (o efectos) y, a su vez, estos efectos conducirán a ciertos objetivos de desarrollo.** Esto se conoce como **lógica vertical del marco lógico**.

El **marco lógico no es un fin en sí mismo,** sino el producto de un proceso de planificación a lo largo del ciclo del proyecto, que garantiza que el proyecto a implementar está basado en resultados.

Esta herramienta es, a la vez, una ayuda para aplicar un **pensamiento estructurado** durante la etapa de elaboración y un instrumento para la **gestión y la evaluación de los proyectos** en marcha. En consecuencia, el marco lógico es una herramienta muy valiosa para garantizar una elaboración y una ejecución exitosas. No obstante, aunque está especialmente concebido como un instrumento parti-

cipativo que maximiza las prácticas inclusivas, no garantiza automáticamente el compromiso y la responsabilidad de los diferentes grupos que pueden ser influenciados o beneficiados por el proyecto. El equipo ejecutor es quien debe responsabilizarse de que el proyecto promueva acciones orientadas a los socios de la cooperativa, en base a la negociación y la obtención de consensos.

Grafico 6: La lógica vertical del marco lógico



Recuadro 2: Ventajas y limitaciones del marco lógico

El marco lógico es una herramienta muy útil y la mayoría de los donantes y las agencias de desarrollo exigen su utilización, pero no es una solución en sí misma a los problemas y no sustituye las capacidades de gestión que debe poseer todo equipo encargado de la ejecución de un proyecto. El marco lógico presenta los resultados de los análisis de situación realizados en la etapa de identificación (actores involucrados y análisis del problema, como se explica en la Fase 1 del capítulo siguiente), de manera que hace posible establecer el objetivo del proyecto de manera sistemática y lógica.

Ventajas:

El marco lógico enfoca el proceso de planificación en los objetivos y no en los insumos, las actividades o los productos (que no son otra cosa que medios para alcanzar los objetivos). Esta característica es precisamente lo que hace al marco lógico coherente con los principios de la gestión basada en resultados.

El marco lógico presenta los diferentes componentes del proyecto de una manera sistemática, concisa y coherente, lo que clarifica y revela la lógica con las que se espera que opere el proyecto.

El marco lógico provee de una estructura con la que documentar y evaluar los progresos del proyecto. El marco lógico convierte a la identificación de evidencias concretas y observables sobre el progreso del proyecto en un aspecto clave del proceso de elaboración. Estas evidencias, denominadas indicadores del proyecto, constituyen la base del seguimiento del proyecto durante su ejecución.

Limitaciones:

El marco lógico es sólo una de varias herramientas a aplicar durante la identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación. No sustituye el análisis institucional, los análisis de riesgos, la planificación de los tiempos y el análisis de impacto, entre otras herramientas importantes.

La utilización del marco lógico encierra el **riesgo de que las organizaciones adopten una estrategia rígida o inamovible**, convirtiéndolo en una camisa de fuerza para la creatividad y la innovación.

III. Presentación del caso de estudio

CASO DE ESTUDIO - Promoción del trabajo decente y generación de ingresos a través del desarrollo de capacidades en la Cooperativa Lechera Guatavida.

INTRODUCCION

A lo largo de todo el manual, utilizaremos el caso de estudio de la "Cooperativa Lechera Guatavida", ubicada en una zona rural empobrecida de un país de América latina, para ilustrar cómo puede elaborarse, paso a paso, un documento de proyecto. Se trata de un caso ficticio, pero está inspirado en la vida real.

EL CONTEXTO

El distrito de Santa Rosa se encuentra ubicado en un país de América latina que avanza lentamente en materia de desarrollo humano y que, en la última década, ha experimentado mejoras relativas en su crecimiento económico y su estabilidad política. A pesar de las tendencias positivas a nivel nacional, el distrito de Santa Rosa todavía enfrenta algunos retos importantes en materia de desarrollo: una distribución inequitativa del ingreso, acceso limitado a la educación y la salud, inequidades de género y un alto nivel de desempleo entre los jóvenes. Los jóvenes tienden a emigrar a las áreas urbanas y, en general, no consideran a la agricultura como una oportunidad atractiva de empleo. La economía del distrito se basa principalmente en la agricultura, pero padece de bajos niveles de inversión pública y privada y de infraestructuras deficientes. La mitad de la producción del sector se mantiene en un nivel de subsistencia. Los productores frecuentemente conforman cooperativas que, principalmente, brindan servicios de provisión de insumos y de comercialización a sus socios. El procesamiento de productos primarios por las mismas cooperativas no está suficientemente desarrollado en el distrito.

La Cooperativa Guatavida es una cooperativa lechera. Cuenta con 750 socios, incluyendo mujeres y jóvenes. Los socios remiten su leche a los cinco centros de acopio, dos veces al día. Los centros de acopio transportan la leche en tarros hasta el centro de acopio principal de la cooperativa para ser vendida a la única planta de procesamiento de leche existente en el distrito. La cooperativa emplea a un gerente y a un contador. El presidente, el vicepresidente y los demás miembros del Consejo de Administración fueron electos y desarrollan su trabajo de forma voluntaria. Todas las posiciones de liderazgo y de administración son ocupadas por hombres.

La Cooperativa Guatavida aspira a reducir la pobreza entre sus socios a través de un crecimiento sostenible de los ingresos provenientes de la producción de leche de vaca. En los próximos capítulos, vamos a llegar a comprender cómo la cooperativa puede desarrollar e implementar este plan y, por lo tanto, satisfacer las necesidades y las aspiraciones de sus socios.

LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA COOPERATIVA

El problema principal que enfrenta la cooperativa en relación al contexto en el que desarrolla su actividad es su dificultad para interactuar con otros agentes. A esto se suman algunos problemas internos:

- **Enfermedades del ganado.** La alta incidencia de las enfermedades del ganado ha reducido

los ingresos de los productores lecheros. La falta de servicios y conocimientos veterinarios, así como la imposibilidad de los productores de acceder a seguros contra este problema, ha determinado que algunos de ellos hayan recurrido a medios alternativos de subsistencia. Esto ha producido una reducción en las transacciones entre la cooperativa y sus socios, y, en consecuencia, una caída en el volumen de negocios de la cooperativa.

- **Base social inactiva.** Los socios, especialmente los jóvenes, están abandonando la cooperativa o se han convertido en socios inactivos, lo que amenaza la gobernabilidad democrática y la viabilidad económica de la organización. ¿Podrá la cooperativa sobrevivir en el largo plazo sin sus miembros jóvenes?

- **Equipamiento insuficiente.** La cooperativa no cuenta con almacenes equipados con cámaras de frío ni con sistemas de esterilización que impidan que la leche se eche a perder. Tampoco cuenta con equipamiento para producir manteca, crema, yogur o queso. En consecuencia, la cooperativa pierde oportunidades para la generación de nuevos ingresos.

- **Capacidades de gestión, empresariales y técnicas inadecuadas.** Guatavida es altamente dependiente de su principal comprador y no ha incursionado en oportunidades de negocios adicionales o en actividades de diversificación de su producción. Su consejo de administración no cuenta con formación suficiente en la gestión de negocios. Los conocimientos técnicos de los socios en la producción de leche no están suficientemente desarrollados.

- **Situación de inequidad con las mujeres y los jóvenes.** La caída de los ingresos de los productores afecta especialmente a los socios jóvenes y a las mujeres, que tienen menos calificación y, en general, enfrentan más dificultades para acceder a los servicios. Las mujeres carecen de activos debido a las costumbres locales. Los jóvenes tienen dificultades para acceder al crédito. Además, a pesar de sus esfuerzos, tanto las mujeres como los jóvenes no están representados en la dirección y la administración de la cooperativa, al no participar ni en el consejo de administración ni en los comités.

- **Inversión social limitada**. La cooperativa acostumbraba a realizar inversiones destinadas a proporcionar bienestar social a sus socios y la comunidad, financiando centros de salud, matriculas escolares y mejoramiento de los caminos utilizados por los socios para trasladar su producción. Debido a la caída en los excedentes de la cooperativa, los socios han decidido que ya no es posible seguir realizando este tipo de inversiones.

OTROS ACTORES INVOLUCRADOS

En el distrito existen varios actores afectados por el desempeño de la cooperativa Guatavida, entre ellos:

- los socios, en particular las mujeres y los jóvenes productores ganaderos y sus familias, así como los dirigentes de la cooperativa;
- los empleados de la cooperativa (el gerente y el contador);
- la planta de procesamiento de leche, los supermercados locales y otras empresas pertenecientes a la cadena de valor lechera;
- las comunidades cuya actividad económica y su bienestar social se ven influenciados por la cooperativa, incluyendo a los jóvenes que no son socios de la cooperativa y buscan actividades generadoras de ingresos;
- el centro de formación profesional de Santa Rosa, que es una filial de una Universidad Priva-

da de la capital, que es el responsable de brindar programas de formación a los socios, los dirigentes y los administradores, en temas como: educación cooperativa, desarrollo de capacidades técnicas para la producción, gestión cooperativa y formación empresarial;

- las instituciones dedicadas a las micro-finanzas, incluyendo a las cooperativas de ahorro y crédito, quienes desean expandir y diversificar sus carteras de clientes/usuarios;
- el gobierno local, que es responsable de implementar el marco regulatorio del distrito y de proveer a la población de los servicios básicos y de infraestructura;
- los Ministerios de Agricultura, Industria y Comercio y de Salud, quienes deben garantizar el acceso igualitario a sus servicios y promover el desarrollo socio-económico del distrito, a través de sus agencias locales y el gobierno local;
- la federación nacional de cooperativas lecheras, quien provee servicios comerciales a las cooperativas de primer grado asociadas a la federación y es miembro de la confederación nacional de cooperativas;
- la confederación nacional de cooperativas, quien busca promover el desarrollo sostenible de las cooperativas y ser el portavoz de sus intereses, tanto en los ámbitos de fijación de las políticas nacionales, como a nivel internacional, a través de su membresía (existe controversia sobre si se debe escribir con “c” o con “s”, e incluso se aceptan las dos alternativas, pero la Real Academia Española lo admite sólo con “s”) en la Alianza Cooperativa Internacional.

En los capítulos siguientes, veremos cuáles de los actores involucrados son claves para el desarrollo del proyecto y cómo pueden participar en la formulación de la propuesta de proyecto.

PASO 1 - Identificación del proyecto

Paso 1 - Identificación
Análisis de situación

El primer paso en la fase de elaboración (Fase 1 de la GCP) es la **identificación** de su proyecto. La metodología utilizada es llamada **análisis de situación**, que consiste en una serie de herramientas que le permitirán desarrollar su idea de proyecto. El análisis de situación es el componente más importante del ciclo del proyecto porque asegura la vinculación directa entre las actividades del proyecto y las necesidades y prioridades del grupo destinatario.

Al mismo tiempo, es crucial encuadrarlo dentro del marco más amplio de las prioridades nacionales e internacionales (como los ODM, DERP, PTDP y los planes nacionales para la equidad de género) a las que el proyecto busca contribuir en el largo plazo.

Un análisis de situación enmarcado en las prioridades internacionales, nacionales y locales:

- Ayuda a identificar la naturaleza y la magnitud de las necesidades, a priorizarlas y a establecer los criterios iniciales para el desarrollo de la idea del proyecto;
- Puede ser utilizado por el equipo del proyecto como una referencia institucional y como un punto de partida para el análisis de una situación particular del proyecto;
- Ayuda a mapear las relaciones entre todos aquellos involucrados y a crear un sentimiento de apropiación del proyecto y de sus desarrollos futuros;
- Mejora la propuesta de proyecto en su conjunto y muestra que el proyecto es parte de una estrategia más amplia.

Existen varias herramientas para efectuar un análisis de situación. Para preparar un proyecto basado en resultados, debe hacerse lo siguiente:

1. Análisis de partes interesadas y selección del grupo destinatario
2. Análisis del problema
3. Análisis del objetivo
4. Selección de alternativa

Análisis de situación

"Esencialmente, un proyecto es una acción estructurada para solucionar un determinado problema. Por lo tanto, la elaboración del proyecto debe comenzar con una comprensión acordada sobre la situación existente, en términos de cuál es el problema a abordar, cuáles son sus causas y consecuencias, a quiénes está afectando y qué otros actores clave están involucrados. El análisis de situación se enfoca en responder a estas preguntas."

Fuente: OIT/PARDEV, 2010, E-learning self-guided workbook, Module 2, ILO, Ginebra

Una parte integrante del análisis de situación debe ser un análisis de género. Proporcionará información sobre la línea de base en relación a la situación de las mujeres en la comunidad y en la cooperativa e información crucial sobre cómo se las puede involucrar en el proyecto. Ver recuadro 2.

El orden en el que realizar el análisis varía en función de la situación y del proyecto. De hecho, **el análisis de partes interesadas y el análisis del problema están estrechamente conectados**. Los puntos de vista de las personas sobre un problema son esenciales para comprender su naturaleza y las posibles soluciones. En la mayoría de los casos una organización ya tiene una idea general acerca del problema que pretende atacar con un proyecto específico. Un proyecto puede ser también una forma de implementar una parte de una estrategia de desarrollo cooperativa o de un plan de negocios. Por lo tanto, sugerimos que comience su análisis de situación una vez que haya determinado cuál es el problema central. El problema central puede ser mejor definido más tarde, cuando se aborde la etapa del análisis del problema. Por otra parte, ciertos aspectos del análisis de situación (ej.: el análisis de las partes interesadas) necesitan ser revisados una vez que el proyecto ha sido aprobado, aunque siempre antes de ingresar en la fase de ejecución, en el caso que haya cambios en las condiciones del proyecto.

El problema central de la cooperativa Guatavida es la caída en los ingresos de sus socios, particularmente los de las mujeres y los jóvenes productores ganaderos.

1.1 El análisis de partes interesadas y la selección del grupo destinatario

Comenzar la elaboración del proyecto analizando a las demás partes interesadas y su entorno, asegura que el proyecto está adaptado a las necesidades y capacidades de la cooperativa. Sin embargo, en muchos casos, es útil comenzar con el problema, para identificar luego a todos los demás actores implicados.

El centro de un proyecto basado en resultados es el grupo destinatario. Dado que el proyecto también pretende alcanzar la sostenibilidad, en esta etapa deben ser considerados otros actores, además del grupo destinatario, para comprender su rol potencial en el proyecto y sus intereses y expectativas en términos de beneficios. En consecuencia, es necesario identificar desde el comienzo a todas las partes interesadas que serán probablemente afectadas por el proyecto (tanto positiva como negativamente) y analizar su involucramiento potencial en la acción. Las partes interesadas “no son sólo las personas e instituciones que llevarán a cabo el proyecto, sino también aquellas estructuras y organizaciones cooperativas que desempeñan un rol en el entorno del proyecto”.

1.1.1 Metodología

Como la primera acción en el proceso de elaboración del proyecto, los responsables de la tarea pueden organizarse en un grupo. Normalmente, este grupo suele ser elegido cuando surge la idea inicial del proyecto. Si se confirma la ejecución, el grupo podría apoyar la identificación de los integrantes del equipo del proyecto (incluidos los propios miembros del equipo de elaboración). La tarea principal del equipo del proyecto es coordinar el conjunto del proceso y la ejecución del proyecto. Esto no quiere decir que el equipo vaya a estar solo a la hora de llevar a cabo las actividades, pero ellos serán quienes deban rendir cuentas por ellas.

Recuadro 3: Dimensión de género en el análisis de partes interesadas

El análisis de partes interesadas debe identificar sistemáticamente las diferencias de género, así como los intereses específicos, problemas y potenciales entre los grupos de interés. No todas las mujeres son iguales e incluso pueden existir situaciones de inequidad entre los diferentes grupos de mujeres (rurales o urbanas, entre etnias o diferentes grupos, etc.). En todo análisis de género debe tomarse en cuenta las circunstancias, necesidades y puntos de vista de los diferentes grupos de mujeres.
Debería realizarse el mismo tipo de análisis para los jóvenes y las personas con discapacidades, quienes a menudo experimentan inequidades similares.

Recuadro 4: Análisis socio-económico y de género - las preguntas a realizar

Cuando se identifican y se examinan los impactos de desarrollo sobre los socios hombres y mujeres de la cooperativa o de la comunidad en su conjunto, pueden realizarse las siguientes preguntas. Intente desagregar los datos por sexo.

- ¿Quién hace qué trabajo?
- ¿Quién tiene acceso a, y quién tiene control sobre, los recursos?
- ¿Quién tiene acceso a, y quién tiene control sobre, los beneficios?
- ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?
- ¿Qué necesidades ya se están atendiendo?

Fuente: Bishop, 2001, SEAGA project cycle management technical guide, FAO, Roma http://www.fao.org/sd/SEAGA/downloads/En/projecten.pdf

En la situación ideal, el proyecto debería ser elaborado usando métodos de planificación participativos en los que se involucre activamente a los socios de la cooperativa. Por ejemplo, puede ser muy útil desarrollar actividades como un taller de elaboración del proyecto combinado con una serie de sesiones de lluvia de ideas, reuniones individuales y grupos de debate. De hecho, la realización de un único taller favorece la prevalencia de las posiciones dominantes, basadas en el poder, el liderazgo y la incidencia, mientras que las discusiones en pequeños grupos permiten una reflexión más profunda, una mejor participación de las mujeres y planificaciones más inclusivas, al tiempo que generan un sentimiento de apropiación de la acción mucho más fuerte entre los socios de la cooperativa. En algunos casos, es necesario reforzar las capacidades de los actores menos experimentados. En otros casos, ciertas partes interesadas pueden abusar de su poder, mientras que a los actores cooperativos no se les permite expresar libremente sus ideas delante de ellos. Esto puede deberse también a la falta de capacidades para implementar métodos participativos e interactivos.

Aunque, por distintos factores, no es frecuente que se apliquen prácticas de participación y apropiación tan elocuentes, en el caso de las cooperativas, el equipo del proyecto podría implementar procesos de consulta con los diferentes órganos de gobierno de la cooperativa (como, por ejemplo, la asamblea general y los comités de trabajo y de control). El equipo del proyecto no debe perder de vista que existe una relación directa entre la **participación** y la **sostenibilidad** y debe ser plenamente consciente de los riesgos de aplicar procesos exclusivos.

Existen una serie de herramientas para la identificación y el análisis de las diferentes partes interesadas. A continuación se presentan algunas de ellas[7].

[7] Para conocer otras herramientas consulte la bibliografía.

1.1.2 Matriz de partes interesadas

Pueden utilizarse diferentes herramientas para realizar un análisis de partes interesadas. Una de ellas es la denominada matriz de partes interesadas.

Una vez que se ha identificado el problema central, es necesario preguntarse **QUIÉNES** son los más afectados por este problema y qué características e intereses de las diferentes partes interesadas deben tenerse en cuenta, para atacar los problemas y encontrar soluciones.

Los objetivos principales de la matriz de partes interesadas son: comprender los intereses de los diferentes grupos y sus capacidades para enfrentar el problema central; y diseñar actividades que consideren adecuadamente las capacidades institucionales y los asuntos sociales de cada uno de ellos.

Es muy recomendable realizar un segundo análisis de partes interesadas una vez que se ha finalizado con la elaboración del proyecto (ver paso 2), con el propósito de lograr acuerdos sobre los grupos que se benefician y los que contribuyen a conseguir los resultados deseados.

El tipo de información presentada puede adaptarse a las diferentes necesidades de un análisis de situación. Pueden agregarse columnas adicionales a la matriz para manejar concretamente los intereses diferentes de los hombres y las mujeres, por ejemplo una columna titulada como "motivación para lograr el cambio" u otra llamada "poder e incidencia".

Partes interesadas vinculadas a la cooperativa: Las partes interesadas son las personas, las organizaciones o las instituciones del movimiento cooperativo (o vinculadas a éste), que pueden afectar o ser afectadas -directa o indirectamente, positiva o negativamente- por un proyecto o programa

Entre las partes interesadas están incluidas:

- los socios de la cooperativa;
- las centrales, federaciones, confederaciones cooperativas;
- los institutos cooperativos y otras instituciones educativas con planes de estudio sobre cooperativismo;
- los ministerios, departamentos o agencias estatales locales y nacionales, destinadas a apoyar al movimiento cooperativo (ej.: registro, fijación del contexto político y legal) o relacionadas con áreas que lo afectan (ej.: sector financiero, agricultura, salud, vivienda);
- los proveedores de servicios (ej.: consultoras privadas, instituciones dedicadas a las microfinanzas -cooperativas o bancos-, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones comunitarias) que brindan conocimientos, financiamiento, lobby y defensa, etc.;
- las personas que aportan al proyecto su experiencia técnica en algún tema particular;
- los donantes.

Acciones clave en el diseño de una matriz de partes interesadas en un taller participativo:

1 Identificar el **problema central** de la cooperativa a ser abordado.

2 Identificar a todos aquellos **grupos afectados**, positiva o negativamente, por el problema.

3 Asegurar que existe una **representación de géneros equilibrada** y que las mujeres pueden expresarse con comodidad en grupos grandes y mixtos.

4 Investigar las **características y capacidades** de cada actor involucrado.

Identificar sus diferentes **intereses y expectativas** (positivos o negativos) respecto a la resolución del problema central por sexo. En algunos casos, pueden presentarse conflictos de intereses. Por ejemplo, en el caso de la cooperativa Guatavida, el supermercado puede no tener ningún interés en que la cooperativa mejore la comercialización de su leche. El supermercado puede llegar a tomar medidas que contrarresten este efecto, como reducir sus precios. Interprete estos hallazgos e incorpore la información relevante al documento del proyecto (**consecuencias para la planificación**).

En la siguiente matriz, elaborada para el caso de estudio de la cooperativa Guatavida, se presentan las partes interesadas, directamente implicadas en el problema central (*la caída en los ingresos de sus socios, particularmente de las mujeres y los jóvenes productores ganaderos*) junto a sus principales características, capacidades, intereses y expectativas, y las consecuencias para la planificación, emergentes de estos aspectos. La lista de características no es exhaustiva, pero señala los elementos que inciden en la elaboración del proyecto.

Partes interesadas	Características / capacidades	Intereses / expectativas	Consecuencias para la planificación
Socios de la cooperativa (750)	• Cerca de un 60% tiene ingresos inferiores al salario mínimo nacional • Casi la mitad de los socios son mujeres pero no están representadas en los órganos de gobierno y gestión • 30% de los socios tienen menos de 35 años • Carencias en los conocimientos técnicos (ej.: cuidado del ganado, almacenamiento y procesamiento de la leche) • Concientización insuficiente sobre derechos y obligaciones • Acceso limitado al crédito y otros servicios financieros • Buena calidad de la leche producida, a pesar de las limitaciones	• Expectativa de mejorar sus medios de vida • Interés en mejorar la calidad y la cantidad de la leche y de los productos lácteos derivados • Interés de que sus solicitudes y prioridades sean tomadas en cuenta por el consejo de administración y los dirigentes • Expectativa de que las mujeres y los jóvenes estén directamente representados en la gestión y la dirección de la cooperativa	• Deben fortalecerse las capacidades, especialmente entre los jóvenes y las mujeres • Debe reducirse el impacto de las enfermedades del ganado • Debe mejorarse el acceso a sistemas de crédito y de micro-seguros, especialmente para las mujeres y los jóvenes
Jóvenes habitantes del distrito	• Falta de habilidades empresariales • Alto nivel de desempleo • Potenciales migrantes hacia las áreas urbanas • Falta de interés en las actividades agrícolas	• Interés positivo en nuevas oportunidades • Interés en adquirir nuevas destrezas • Expectativa de obtener un empleo	• Deben fortalecerse sus capacidades • Debe considerarse que el nivel de compromiso está altamente relacionado con las oportunidades de empleo.

Centro de formación profesional de Tabacounda	• Planes de estudio desactualizados y no adaptados a las necesidades del mercado de trabajo local • Buena comprensión de las necesidades de formación de las cooperativas	• Interés en adquirir mayores capacidades en materia de formación y gestión • Interés en atraer a una mayor cantidad de estudiantes	• Deben actualizarse los planes de estudio • Deben reforzarse las capacidades de los profesores • Deben mejorarse sus técnicas de investigación para alcanzar una mejor comprensión de las características del mercado de trabajo local
Dirigentes cooperativos (presidente y miembros electos del consejo de administración) y empleados	• Capacidades limitadas en materia de gobernabilidad • Falta de conocimientos en gestión • Falta de capacidades en las áreas empresarial y de negocios • Falta de motivación debido a los bajos salarios de los empleados y a que el trabajo de los dirigentes es voluntario • Dominado por los hombres	• Interés positivo en mejorar el desempeño de la cooperativa • Interés positivo en retener a las mujeres y jóvenes socios para asegurar el futuro de la cooperativa	• Deben fortalecerse sus capacidades • Deben introducirse cambios en los sistemas de gobierno y los órganos de dirección de la cooperativa para convertirlos en más inclusivos
Instituciones de micro-finanzas (IMF)	• Cartera de clientes dominado por las mujeres y con escasa presencia de jóvenes • Baja rotación y carencia de fondos • Escasa diversificación de los servicios financieros • Rol crucial para el desarrollo de actividades generadoras de ingresos	• Interés positivo en ampliar su cartera de clientes y ofrecer nuevos servicios • Expectativa de obtener apoyo y recursos	• Debe incorporarse el acceso al crédito en el plan de negocios de la cooperativa • Deben fortalecerse las capacidades de gestión de las IMF
Gobierno local	• Responsable del desarrollo y man-	• Interés positivo en mejorar la calidad	• Deben establecerse asociaciones

	tenimiento de las infraestructuras, como los caminos de acceso • Escasa interacción con las empresas, incluyendo a la cooperativa Guatavida • El marco legal no prevé los proyectos de inversión público-privados que involucren al gobierno local, las cooperativas y otras empresas • Recursos humanos y financieros pobres	de vida de los habitantes del distrito • Interés en movilizar más fondos para mantener y rehabilitar las infraestructuras • Expectativa de formular un plan de desarrollo para el distrito junto con las partes interesadas clave	con otros actores de desarrollo que apoyen al gobierno en la rehabilitación de las infraestructuras • Se debe promover, institucionalizar y regular un vínculo más fuerte en materia de formación y extensión cooperativa, producción agrícola, acceso al crédito, procesamiento de productos, comercialización y seguros • Deben fortalecerse las capacidades de los funcionarios públicos y los tomadores de decisiones
Ministerio de Agricultura - servicio local de extensión agrícola	• Monopolio en la provisión de servicios (veterinarios, etc.) • Baja estimulación para transferir conocimientos a los productores • Falta de recursos	• Interés en mejorar la producción agrícola	• Debe desarrollarse la capacidad de respuesta a los usuarios • Debe promoverse la cooperación con otros proveedores de servicios • Se debe pasar de la prestación directa de servicios a la combinación con servicios prestados por la central de cooperativas y Guatavida
Planta lechera	• Monopolio • Altamente dependiente de la remisión de leche de la cooperativa • Cerca de los remitentes pero lejos de los clientes • Equipamiento ob-	• Temor al poder de negociación colectiva de los productores lecheros • Interés en mejorar la calidad de la leche producida por la cooperativa • Temor a perder su	• Se debe establecer un diálogo sobre los intereses comunes • Deben explorarse las oportunidades para el establecimiento de joint ventures

	soleto	cuota de mercado local si la cooperativa comienza a producir derivados lácteos (manteca, yogur, queso) • Interesada en modernizar su equipamiento y en establecer joint ventures	
Supermercados locales	• Vende leche importada más barata • Cadena de distribución adecuada pero costosa • Clientes de bajos ingresos	• Temor a la competencia con la cooperativa • Interés en incrementar el poder de compra de sus clientes potenciales	• Se debe establecer un diálogo para alcanzar una dinámica del tipo "ganar-ganar", por ejemplo a través de la diferenciación de los productos lácteos vendidos por el supermercado (leche fresca, local, "bio", etc.), el suministro confiable y los costos de transporte limitados
Central de cooperativas lecheras	• Escasos servicios prestados a la cooperativa Guatavida • Sufre de influencias políticas	• Interés en desarrollar la cadena de valor del sector lácteo (cooperación entre cooperativas) • Interés en establecer un sistema de seguros cooperativo	• Deben fortalecerse sus capacidades para que pueda ofrecer servicios relevantes, de alta calidad y accesibles a sus cooperativas miembros
Confederación nacional de cooperativas	• Capacidad de incidencia limitada en la definición de políticas públicas • Escasa interacción con la federación de cooperativas lecheras	• Interés en mejorar el desempeño de sus miembros • Interés en tomar parte de un diálogo político a nivel nacional	• Debe mejorar los servicios a sus miembros • Deben fortalecerse sus capacidades en materia de lobby, defensa gremial y diálogo social

1.1.3 Selección del grupo destinatario (beneficiarios directos y finales)

El grupo destinatario es un conjunto de personas que se beneficiarán del proyecto. Dentro del análisis de partes interesadas, el análisis del grupo destinatario tiene una relevancia particular y requiere de una atención especial.

En la mayoría de los proyectos, las organizaciones no entregan servicios directamente a las personas, sino que desarrollan servicios que fortalecen las capacidades de ciertas organizaciones para que éstas puedan luego brindar nuevos o mejores servicios a un grupo determinado de personas. Necesitamos, por lo tanto, distinguir entre los **beneficiarios directos** de los productos o servicios del proyecto y los **beneficiarios finales**.

Los **beneficiarios directos** son **aquellos que son directamente afectados por el problema central y quienes se beneficiarán de los productos y servicios del proyecto**. Los **beneficiarios finales son aquellos que se beneficiarán del proyecto en el largo plazo**. En la elaboración del proyecto es especialmente importante evaluar cuidadosamente las capacidades de los beneficiarios directos. ¿Están auténticamente comprometidos? ¿Cuentan con los recursos necesarios (tiempo, equipo, etc.) para participar del proyecto? ¿Tienen la capacidad para desempeñar el rol que se espera de ellos en el proyecto? El fortalecimiento de las capacidades de los grupos beneficiarios es crucial no sólo para alcanzar los objetivos y los productos del proyecto, sino también para asegurar la continuidad de los beneficios una vez que el proyecto haya finalizado.

Al considerar actividades destinadas al fortalecimiento de capacidades, es importante examinar si las mujeres constituyen una buena parte de los beneficiarios, y estudiar si son necesarias acciones específicas dirigidas a ellas (como la alfabetización) para que puedan estar a la par de los hombres.

Grupo destinatario:
Aquellos que se benefician del proyecto. Puede distinguirse entre:

- ***beneficiarios directos***: los grupos/instituciones que serán directamente afectados por los productos del proyecto, por ejemplo la cooperativa de primer grado o la unión o federación de cooperativas;

- ***beneficiarios finales***: aquellos que se beneficiarán del objetivo de desarrollo del proyecto (como la seguridad alimentaria local) en el largo plazo, por ejemplo: las familias de los socios de la cooperativa y los consumidores y clientes de los productos y servicios provistos por la cooperativa.

Socios del proyecto:
Apoyan y participan en la elaboración y la ejecución del proyecto. Pueden formar parte del Comité de Dirección del proyecto, por ejemplo: Ministerios, organismos de integración cooperativa, sindicatos, organizaciones de empleadores, organizaciones de apoyo a las cooperativas.

La presentación del caso de estudio y la matriz de partes interesadas antes expuestas, muestran que los beneficiarios directos son los socios de la cooperativa Guatavida, especialmente las mujeres, los jóvenes y los administradores y dirigentes de la cooperativa.
Los beneficiarios finales son las familias de los socios y la comunidad, quienes pueden beneficiarse indirectamente con el crecimiento de la producción y los ingresos y con la identificación de nuevos proyectos basados en la comunidad, etc.

1.1.4 Análisis del grupo destinatario: la matriz FODA

Como un proceso paralelo dentro del análisis de situación, es necesario realizar un **auto-diagnóstico de las capacidades de los beneficiarios directos** para llevar a cabo el proyecto propuesto, a través de un examen de las fortalezas y debilidades de la cooperativa (o de sus organizaciones de apoyo), así como de las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente externo, lo que se conoce como un análisis FODA. El análisis FODA es una herramienta muy eficaz para diagnosticar al grupo destinatario. Puede ser usada para complementar y enriquecer el análisis de partes interesadas.

El análisis FODA examina tanto la situación interna como la externa del grupo destinatario y de sus socios. En consecuencia, es especialmente útil en proyectos en los que las capacidades del grupo destinatario podrían tener una gran influencia en el logro de los objetivos o cuando el contexto del grupo destinatario presenta factores externos que pueden afectar al proyecto.

En pocas palabras, el análisis FODA puede develar la capacidad real para desempeñar los roles esperados en el proyecto, tanto del grupo destinatario como de sus socios para la ejecución, así como mostrar sus ventajas comparativas. También puede revelar obstáculos ocultos para la ejecución de un proyecto potencial.

Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades son características internas de la organización que facilitan o dificultan su potencial para obtener ciertos resultados. Las fortalezas y debilidades se refieren siempre a una cierta meta. Por lo tanto, cuando se emplean para realizar un examen interno del solicitante y sus socios, las fortalezas y debilidades deben referirse a aquellas características positivas o negativas relacionadas con la participación en el proyecto propuesto y con la prestación de servicios de calidad al grupo destinatario.

Cuando el análisis FODA detecta carencias en las capacidades organizacionales del solicitante para realizar todas las actividades comprendidas en el proyecto, la organización debe encontrar socios, entre las otras partes interesadas, que puedan llenar esos vacíos en materia de capacidades.

Las **fortalezas** son aspectos positivos al interior de la organización, considerando únicamente aquellas capacidades que conforman sus principales competencias específicas.

Las **debilidades** se refieren tanto a la ausencia de capacidades y recursos claves, como a la presencia de capacidades y recursos inadecuados.

Las fortalezas y debilidades pueden ser modificadas, en cierta medida, por el propio proyecto. Los encargados de la elaboración del proyecto deben incluir medidas para consolidar los puntos fuertes y superar las debilidades fundamentales de las partes interesadas, en particular aquellas que puedan comprometer la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Una buena estrategia de proyecto aprovechará al máximo las fortalezas de todas las partes interesadas. También es importante adoptar medidas para neutralizar el impacto de las debilidades.

Oportunidades y amenazas

Las amenazas y oportunidades son factores externos del contexto de la cooperativa (o de la organización de apoyo) que pueden desencadenar acontecimientos que afecten la capacidad organizacional para alcanzar ciertos resultados. A diferencia de las fortalezas y debilidades, las amenazas y las oportunidades no pueden ser manejadas, dado que están fuera del control de la organización. Lo que puede hacer la organización es diseñar estrategias para maximizar su capacidad de aprovecharse de las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

Las **amenazas** y **oportunidades** son aquellos factores externos a la cooperativa (o a la organización de apoyo) que están fuera de su control, pero que la afectan, positiva o negativamente, en los niveles político, económico, socio-cultural y ambiental.

Las amenazas y oportunidades son identificadas durante la elaboración del proyecto. De este modo, la estrategia del proyecto puede incluir medidas para beneficiarse de las oportunidades presentes. Además, la estrategia puede incluir acciones preventivas para reducir los efectos negativos de las amenazas. Estas acciones contribuirían a llevar los efectos negativos a un nivel aceptable, que no comprometa el éxito del proyecto.

Consideraciones clave en la realización de un análisis FODA

1) Proponga al grupo destinatario (por ejemplo, los socios o el personal de la cooperativa) realizar una lluvia de ideas sobre la siguiente pregunta: "¿cuáles son las fortalezas internas de la cooperativa (o la organización de apoyo) que pueden incidir en el problema que se quiere resolver?

2) Identifique las debilidades internas que pueden obstaculizar la solución del problema central.

3) Proponga una lluvia de ideas sobre las oportunidades externas, fuera del control de la cooperativa, que podrían tener un impacto positivo en la solución del problema.

4) Identifique las amenazas del entorno que podrían obstaculizar sus esfuerzos para resolver el problema central.

5) Desarrolle una estrategia global. La información emergente puede ser utilizada para desarrollar una estrategia que utilice las fortalezas y oportunidades para reducir las debilidades y amenazas, y para alcanzar los objetivos de la organización. Las debilidades internas deberán convertirse en resultados positivos a ser alcanzados al enfatizar las fortalezas y las oportunidades.

Para encaminar la discusión pueden utilizarse las siguientes preguntas:
- ¿Cómo puede utilizar y aprovechar la cooperativa cada una de sus fortalezas?
- ¿Cómo puede remediar la cooperativa cada una de sus debilidades?
- ¿Cómo puede la cooperativa explotar y beneficiarse de cada una de las oportunidades presentes?
- ¿Cómo puede la cooperativa mitigar cada una de las amenazas presentes?

Fuente: adaptado de CIF/OIT, 2009, Strategic planning: At the core of sustainable development. DELNET

La matriz FODA de la cooperative Guatavida

INTERNO	EXTERNO
Fortalezas • *Amplia base social* • *Actor importante en la economía local* • *Buena calidad de la leche, a pesar de las carencias de equipamiento y capacidades* • *Presencia de jóvenes entre los socios* • *Liderazgo independiente y autónomo*	**Oportunidades** • *Interés de la central de cooperativas en desarrollar la cadena de valor lechera cooperativa* • *Interés de la planta de procesamiento en desarrollar joint ventures* • *Existencia de un plan de desarrollo del distrito para impulsar la economía local*
Debilidades • *Carencias en las capacidades de gestión de negocios y membresía* • *Carencia de capacidades empresariales* • *Pasividad de los socios con escaso involucramiento en el proceso de toma de decisiones* • *Ausencia de representación en las funciones de gestión de las mujeres y los jóvenes* • *Carencia de infraestructura para el almacenamiento y el procesamiento de la leche* • *Acceso limitado al crédito para los jóvenes* • *Experiencia insuficiente en la gestión de proyectos superiores a los $US 20,000*	**Amenazas** • *Dependencia de la planta de procesamiento, como único cliente* • *Monopolio del gobierno en los servicios veterinarios* • *Malas condiciones de los caminos* • *Las cooperativas no forman parte de la agenda nacional de desarrollo* • *El marco legal no prevé los proyectos de inversión pública-privada que involucren al gobierno local, las cooperativas y otras empresas* • *Los supermercados locales venden leche importada más barata*

Cómo interpretar el análisis FODA

El análisis FODA puede brindar, por ejemplo, las siguientes conclusiones:

Dado que el grupo destinatario tiene debilidades, una parte del proyecto podría dedicarse a reforzar sus capacidades internas a través de una asociación con un proveedor de servicios. Podría sacarse provecho de la gran cantidad de socios y del apoyo político local.

Podría diseñarse un programa de formación sobre cómo formular un plan de negocios para el consejo de administración de Guatavida, en conjunto con las IMF, con el objetivo de invertir en instalaciones de almacenamiento y evaluar la viabilidad de que la cooperativa comience a procesar la leche y diversifique su línea de productos.

A nivel de políticas, podría iniciarse un proceso para promover una reforma legal que prevea la realización de inversiones público-privadas que involucren al gobierno local y las cooperativas, etc.

Este análisis debería ser tomado en cuenta en el paso siguiente de la identificación: el análisis del problema. De hecho, algunas conclusiones del análisis FODA deberían ser agregadas al árbol de problemas.

1.2 Analizando el problema

Cada proyecto se propone ayudar a resolver un problema que afecta a un grupo o grupos beneficiarios (ej.: los socios de la cooperativa y la comunidad).

El análisis del problema identifica los aspectos negativos de una situación actual y establece relaciones de **"causa-efecto"** entre los problemas existentes. El problema central del grupo destinatario debe ser claramente identificado. Es esencial comprender las causas profundas del problema y los efectos que éste ocasiona en los beneficiarios. Esto puede representarse gráficamente a través de un árbol de problemas. Las causas del problema son organizadas con un orden jerárquico, agrupando a aquellas que presentan similitudes.

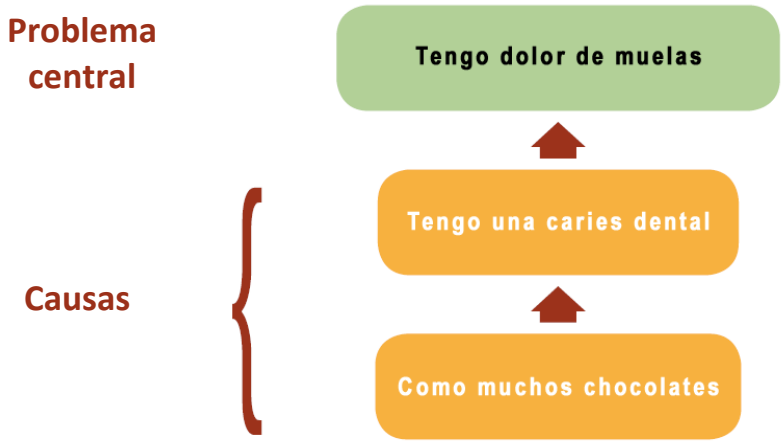
El árbol de problemas tiene tres componentes:

1.2.1 El problema central

El problema central debe ser el punto de partida de todo proyecto. Establece la base lógica y le da sentido al proyecto, en la medida que se trata de una contribución significativa para resolver un problema relevante para el grupo destinatario. También en los casos en los que el punto de partida del proyecto es la detección de una oportunidad, es importante identificar correctamente el problema central (o el desafío) que es aquello que impide que la situación deseada se convierta en una realidad. Por lo tanto, independientemente de nuestras consideraciones positivas o negativas iniciales sobre la situación actual, siempre terminaremos identificando el problema central (o el desafío) a abordar.

1.2.2 Las causas del problema central

Cada problema tiene su propia historia y tendremos que descubrir qué factores subyacentes (causas) han conducido a la situación actual. Una vez que se han identificado, las **causas (raíces) del problema central** se ubican debajo del problema central:

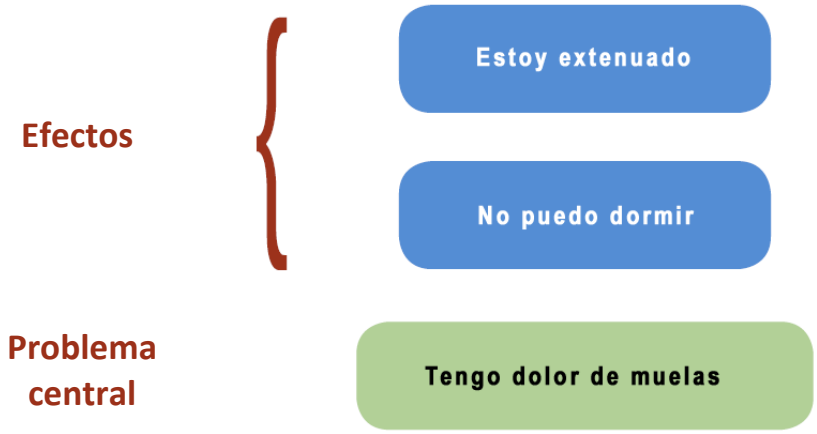


El problema central es mi dolor de muelas. Por lo general, nos detenemos en el primer nivel de las causas y sólo vamos al dentista para eliminar la caries. Pero esa es una solución de corto plazo, dado que la raíz del problema no fue abordada. Por lo tanto, es necesario hacerse todas las preguntas relevantes para establecer todos los vínculos de causa-efecto necesarios para, en el ejemplo, modificar los hábitos alimenticios y así resolver el problema central a largo plazo.

Por consiguiente, el propósito central de este análisis es asegurar que todas las "causas raíz" del problema son identificadas y posteriormente abordadas en la estructura del proyecto y que no sólo se atacan los "síntomas" del problema. La clave de un proyecto exitoso es enfrentar las causas del problema central. Si no hacemos esto, el problema reaparecerá nuevamente.

1.2.3 Los efectos del problema central

Puede continuarse con el encadenamiento de causas y efectos más allá del problema central. En este caso se obtienen los eventos que constituyen los **efectos del problema central**. Todos los problemas o necesidades están insertos en un contexto social, político o ambiental y, frecuentemente, están vinculados a otras necesidades. El problema central genera consecuencias u otros problemas. Los efectos del problema central se presentan en la forma de condiciones sociales, ambientales, políticas o económicas (por lo general negativas) más generales, derivadas de ese problema. Los efectos se ubican encima del problema central:



El análisis del problema pretende comprender las causas del problema central que se quiere abordar con el proyecto.

1.2.4 Construyendo el árbol de problemas

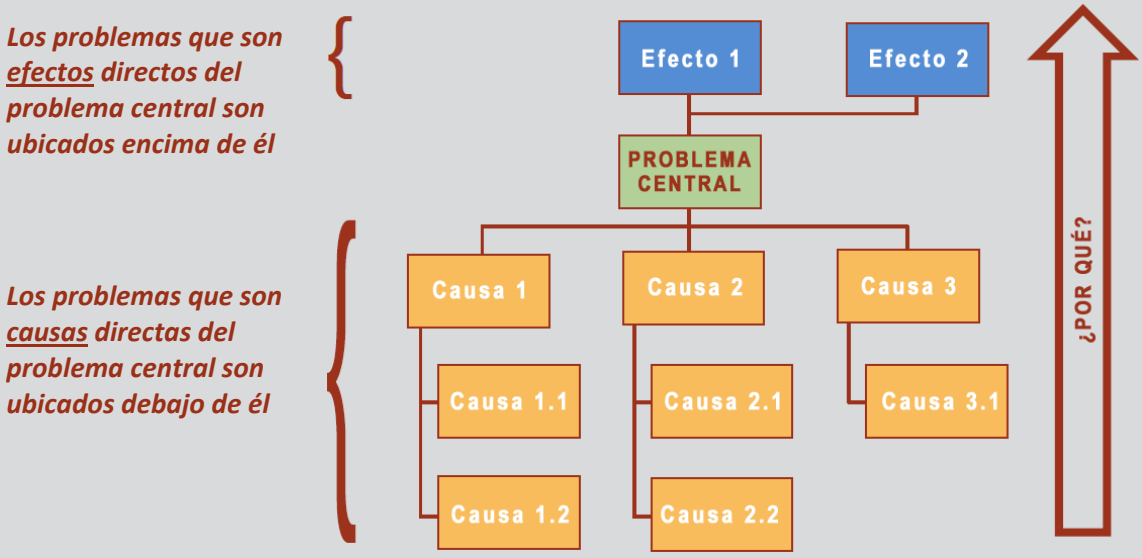
Acciones clave en la construcción del árbol de problemas:

Organice un taller participativo, debates y reuniones con el grupo destinatario y todas las demás partes interesadas, prestando especial atención a asegurarse que los diferentes grupos (por ejemplo las mujeres o los jóvenes) tengan la posibilidad de participar y de plantear sus puntos de vista.

Partiendo del problema central identificado por el equipo del proyecto al inicio del análisis de situación, realice una lluvia de ideas sobre los problemas y las causas que cada actor involucrado considera como prioritarios. Cada participante podría escribir un problema en una tarjeta. Todos los problemas serán ubicados sobre una pizarra o un rotafolios.

Utilice los problemas identificados en el ejercicio de lluvia de ideas para reformular el problema central y luego comience a definir una jerarquía de causas y efectos, como se ilustra en el gráfico 7:

Gráfico 7: Jerarquía de causas y efectos



1) Todos los demás problemas identificados son ordenados de la misma manera. La pregunta guía es "¿POR QUÉ?". Pueden agregarse más causas.

2) Conecte los problemas con flechas que indiquen relaciones de causa - efecto

3) Revise el árbol de problemas y verifique sus enlaces de causa - efecto

Fuente: Comisión Europea, 2004, Aid Delivery Methods, Volume 1: Project cycle management guidelines, EC, Bruselas

El ejercicio de elaborar un árbol de problemas es importante porque representa una oportunidad para debatir abiertamente con el conjunto de las partes interesadas sobre los problemas a ser abordados y, además, porque se trata de un proceso de aprendizaje.

Durante el proceso, debe tenerse en cuenta que no todos serán capaces de expresar abiertamente los problemas que identifican. Esto puede deberse a que algunos de los participantes sientan que expresar sus opiniones puede afectar su relación con otros o a que no estén habituados a hablar frente a grandes auditorios. Por ejemplo, los temas vinculados a la equidad de género pueden presentar dificultades para ser abordados en grupos grandes, aún cuando estén afectando directamente el éxito de los negocios de la cooperativa. En algunos casos, puede ser útil conformar grupos más pequeños para realizar los ejercicios de lluvia de ideas acerca de los problemas. La integración de estos grupos podría limitarse a sólo uno de los grupos involucrados (ej.: los socios de la cooperativa o los integrantes del consejo de administración). Por tanto, es importante determinar si los diferentes grupos de personas que perciben el problema de la misma manera.

Las entrevistas o los cuestionarios anónimos pueden ser usados para recoger puntos de vista adicionales. Aunque estas técnicas no promueven el intercambio abierto y la participación activa, proporcionan información adicional que sería imposible obtener por otras vías.

El producto del taller de análisis del problema será una versión simplificada de la realidad que no pretenderá explicar toda la complejidad de los problemas. Se trata de un resumen de la situación negativa existente. Es la etapa más importante en la elaboración de un proyecto porque será la base de los análisis posteriores y de la toma de decisiones sobre las prioridades del proyecto.

Los problemas deben ser enunciados como un sujeto, un verbo y un complemento del verbo. No deben ser enunciados como la falta de algo, porque esto presupone la solución.

Cuando se formulan los problemas es importante evitar lo siguiente:

- Conceptos vagos como “falta de infraestructura”: debemos especificar el tipo de infraestructura (caminos de acceso, red eléctrica, edificios escolares) y la ubicación geográfica;
- Interpretación de los problemas como “demasiada burocracia en el gobierno local”: debemos especificar si se trata de un problema de demoras, apoyo inadecuado, sistema informático, etc.;
- Situaciones que no tienen solución como “la falta de dinero hace que los jóvenes no puedan tener una formación vocacional”: debemos analizar por qué no pueden acceder a la formación, por ejemplo “las matrículas no son razonables”.

Recuadro 5: Los aspectos principales a considerar para la transversalización de género

• ¿Las cuestiones de género refuerzan el problema central?
• ¿Las cuestiones de género son un componente importante de los problemas identificados?
• La participación, la concientización y el acceso a las reuniones consultivas de las mujeres suelen ser asuntos problemáticos. ¿Se ha tomado en cuenta este aspecto durante el análisis participativo de situación?

Usaremos el caso de estudio para ejemplificar el árbol de problemas.

En el Paso 1 (identificación), encontramos que el problema central de la cooperativa Guatavida era la **caída en los ingresos de sus socios, particularmente de las mujeres y los jóvenes productores ganaderos.** Por lo tanto, este problema se ubicará en el centro del árbol de problemas.

Se organizó un taller con representantes de todos los grupos de partes interesadas y de los beneficiarios directos (los socios de la cooperativa, el consejo de administración y otros dirigentes, con especial atención a las mujeres y los jóvenes), para analizar los problemas. **Luego de leer el caso de estudio, analizar a las partes interesadas y elaborar una matriz FODA**, algunos de los problemas identificados como **causas** (raíces) del problema central podrían ser:

<u>En la presentación del caso de estudio:</u>

- Elevada incidencia de las enfermedades del ganado
- Escasas transacciones con los socios
- Alta dependencia de la planta lechera
- Escasos conocimientos especializados en gestión de negocios, espíritu emprendedor, estrategias de competitividad y comercialización a nivel de la administración de la cooperativa
- Caída en el número de socios activos
- Almacenamiento inadecuado de la leche
- Falta de capacidad para procesar la leche y diversificar la producción
- Debilidad en los conocimientos técnicos de los socios
- Caminos en malas condiciones

<u>En el análisis de partes interesadas:</u>

- El supermercado vende leche importada más barata
- IMF tienen un pequeño fondo rotatorio
- El gobierno local no tiene recursos para la recuperación de las infraestructuras
- No se ha elaborado aún un plan de desarrollo distrital
- Falta de capacidades técnicas y de gestión entre los socios jóvenes
- Falta de información y de concientización sobre los derechos y obligaciones de los socios de la cooperativa

<u>En el análisis FODA:</u>

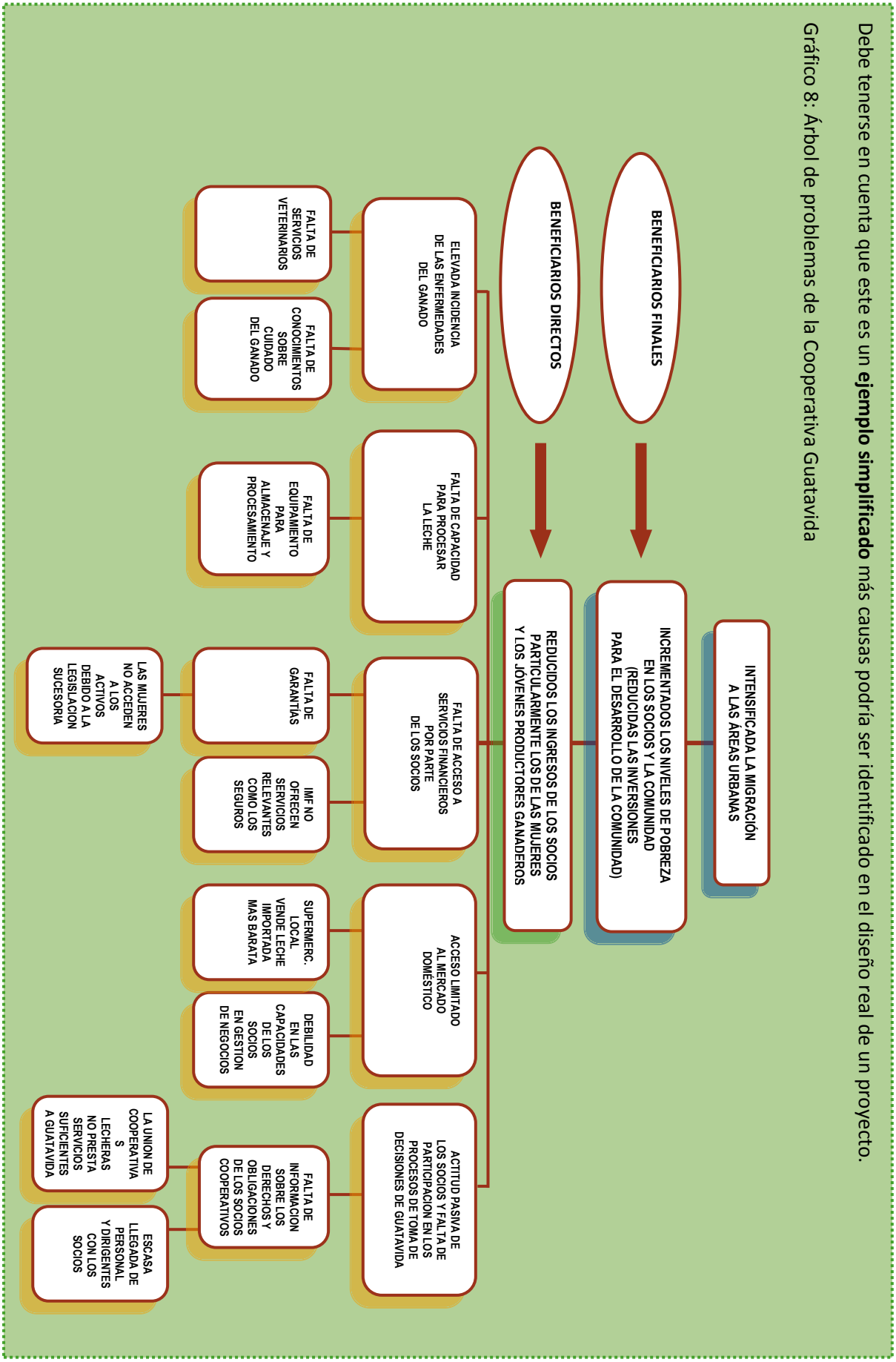
- Falta de un sistema moderno de información para la gestión
- Falta de acceso al micro-crédito para los jóvenes
- Experiencia limitada en la elaboración y gestión de proyectos
- El marco legal no prevé los proyectos de inversión público-privados que involucren al gobierno local y las cooperativasAlgunas de las **consecuencias/efectos** del problema central (a presentar encima del problema) podrían ser:
- El incremento de los niveles de pobreza en el distrito debido a la falta de iniciativas generadoras de ingresos y auto-empleo.
- Intensificación de la migración a las áreas urbanas.

Durante la elaboración del árbol de problemas, el equipo utilizó la lista de problemas identificados e intentó descubrir relaciones de causa-efecto entre ellos, lo que significa que algunos son las causas fundamentales (raíces) de otros. Las partes interesadas agregaron los vínculos de causa-efecto entre esas diferentes causas para construir el árbol de problemas. Para algunos problemas las causas estuvieron ausentes. Por ejemplo, para el problema “acceso limitado a los servicios financieros”, el grupo debe comenzar por preguntarse POR QUÉ sufren esa dificultad. Puede ser por la “falta de garantías”, “pocos conocimientos sobre cómo elaborar un plan de negocios”, “IMF no ofrecen servicios relevantes, como los seguros”, etc.

1.3 Analizando los objetivos

Debe tenerse en cuenta que este es un **ejemplo simplificado** más causas podría ser identificado en el diseño real de un proyecto.

Gráfico 8: Árbol de problemas de la Cooperativa Guatavida



El análisis de objetivos es un enfoque participativo utilizado para describir la situación futura, una vez que los problemas han sido resueltos, e ilustrar gráficamente las relaciones **medio-fin**. Las situaciones negativas recogidas en el **árbol de problemas** se convierten en soluciones, expresadas como logros positivos en el **árbol de objetivos**. El corazón del árbol de objetivos debe ser el objetivo central o la situación deseada, que se ubica en el centro. Los efectos se muestran encima y las causas, que son los resultados, debajo del objetivo.

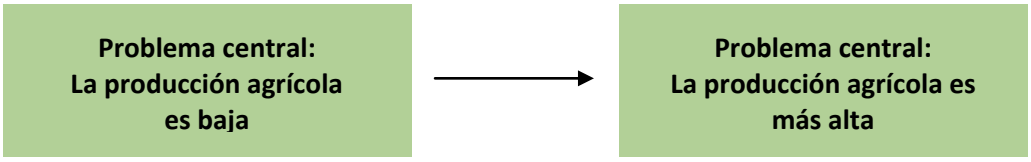
Como en el ejercicio del árbol de problemas, el de objetivos debería elaborarse a través de un taller participativo que, idealmente, debería realizarse con las mismas partes interesadas. Deben tomarse en cuenta los análisis de partes interesadas y FODA para evaluar qué tan realista es el logro de algunos objetivos y para identificar otros medios necesarios para alcanzar el fin deseado.

Al igual que el de problemas, el árbol de objetivos tiene tres componentes principales:

1.3.1 La situación deseada

Se trata del problema central del árbol de problemas, transformado en un enunciando positivo.

Ejemplo:



La situación deseada representa el cambio real que se logrará a través del proyecto. De acuerdo con la gestión basada en resultados, la situación deseada describe un resultado y se refiere a un cambio en el grupo destinatario y al impacto sobre los beneficiarios finales (más allá de la situación deseada).

1.3.2 Los medios para alcanzar la situación deseada

El árbol de objetivos incluye todas las situaciones necesarias y suficientes (también llamadas medios u objetivos) requeridos para obtener la situación deseada. En el árbol de objetivos, éstos son gráficamente vinculados entre ellos sobre la base de una lógica del tipo medio-fin. El resultado es un modelo visual (ver gráfico 9) que muestra cómo puede llegarse a la situación deseada.

1.3.3 Los impactos de la situación deseada

En el árbol de problemas, el problema central era, a la vez, la causa de otros problemas, denominados como “impactos del problema”. Del mismo modo, la situación deseada es el medio para alcanzar situaciones positivas que contribuyen a atacar los efectos del problema. Estas situaciones positivas se denominan “impactos de la situación deseada”. Un impacto puede ser “pobreza reducida en la región”, “los jóvenes tienen un empleo decente en el distrito X”, etc. Es importante tener presente que su proyecto (la situación deseada que se busca alcanzar) sólo será una contribución a la obtención de los impactos de largo plazo. Para alcanzar realmente los impactos de largo plazo, sería necesario que se implementen otros proyectos por otros actores o socios.

1.3.4 Construyendo el árbol de objetivos

Acciones clave en la construcción del árbol de objetivos:

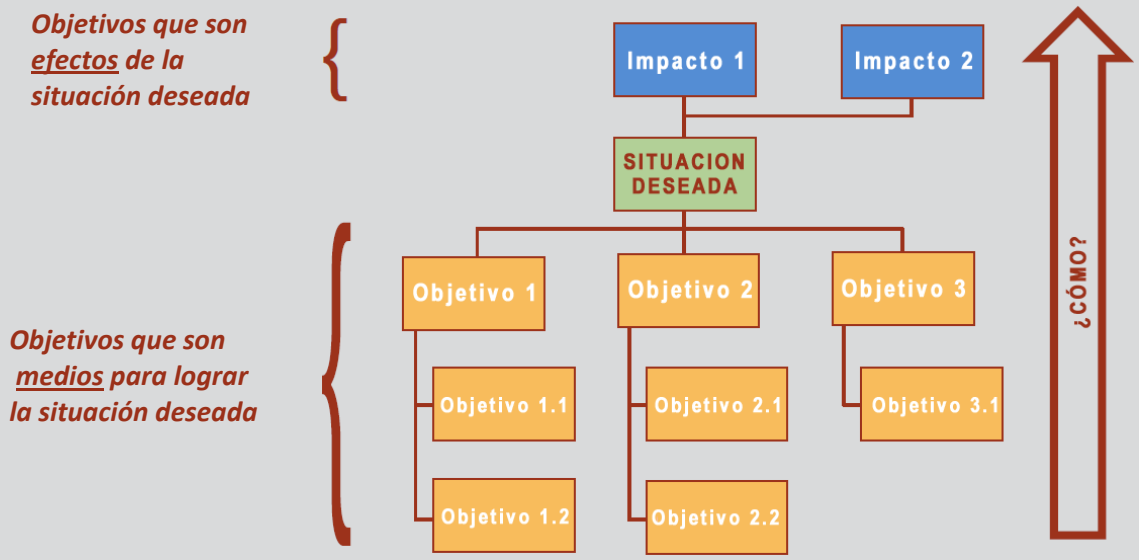
1) **Reformule todas las situaciones negativas encontradas en el análisis de problemas como situaciones positivas**, tanto deseables como alcanzables de manera realista.

2) Verifique las relaciones medio-fin para asegurar la validez e integridad de la jerarquía definida (las relaciones causa-efecto se convierten en vínculos medio-fin).

3) Verifique los supuestos de equidad. ¿Cada uno de los involucrados se beneficiará realmente, o algunos grupos tendrán un mejor acceso que otros a los beneficios?

4) La pregunta guía es **"¿CÓMO?".**

Gráfico 9: Árbol de objetivos

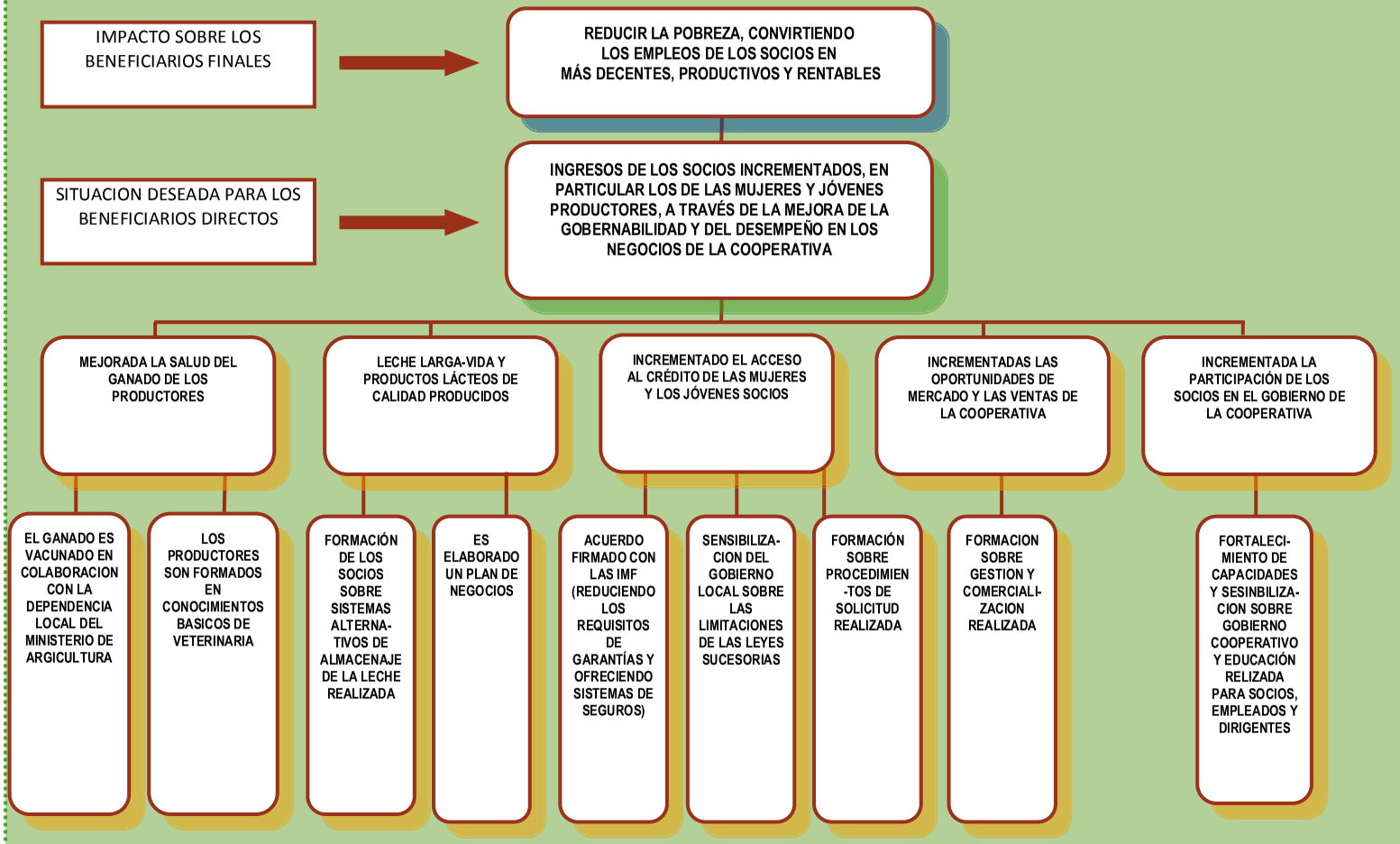


5) Si fuera necesario, revise los enunciados, agregue nuevos objetivos y elimine aquellos que no parezcan alcanzables o necesarios.

Algunos problemas no pueden ser transformados en objetivos realistas. "Fuertes tempestades durante la estación lluviosa" no puede convertirse en "reducción de las tempestades". Este problema escapa al control del proyecto. Pero, si tiene una influencia importante en el logro de la situación deseada (destrucción de las plantaciones en un proyecto agrícola, por ejemplo), es necesario mantener el problema en la formulación. En una etapa posterior, una vez que el proyecto ha sido formulado, este problema puede ser agregado a la lista de supuestos. Los administradores del proyecto tendrán que pensar en medidas para enfrentar las tempestades, como construir barreras o diques de protección.

Usaremos el caso de estudio para ejemplificar el árbol de objetivos.

Gráfico 10: El árbol de objetivos de la cooperativa Guatavida



En el caso de estudio, el problema central era la "**caída en los ingresos de sus socios, particularmente de las mujeres y los jóvenes productores ganaderos".**

El objetivo central se transformará en: **"Ingresos de los socios -en particular los de las mujeres y jóvenes productores- incrementados, a través de la mejora de la gobernabilidad y del desempeño en los negocios de la cooperativa".**

Cuando se definen los objetivos es importante seguir los pasos antes mencionados. Las causas y los efectos de los problemas deben ser reformulados como objetivos, debajo y encima de la "situación deseada", usando la misma lógica de medios y fines. Entonces, el árbol de objetivos del caso de estudio podría ser como el que se muestra al lado.

1.4 Seleccionando su estrategia

Una vez que se ha completado el árbol de objetivos, debe seleccionarse la **estrategia del proyecto**, que es el paso final del análisis de situación. Implica la selección de la estrategia que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados. Supone la decisión sobre qué objetivos serán incluidos en el proyecto y cuáles quedarán fuera de su alcance. Es necesario definir criterios claros para efectuar esta selección.

Los criterios tienen que ser escogidos y acordados por todas las partes interesadas. Algunos ejemplos de posibles criterios son:

Beneficios para el grupo destinatario	• prioridad / urgencia • equidad (por género, edad, situación socio-económica) • nivel de participación
Viabilidad *(podría usarse el análisis FODA ya realizado)*	• financiera y económica • técnica • recursos humanos • plazo para la ejecución
Vinculación con las políticas de las partes interesadas	• consistencia con los planes de negocios y estratégico de la cooperativa • concordancia con los mandatos institucionales • consistencia con las estrategias nacionales (como los DERP y los ODM) • compatibilidad con las prioridades de los potenciales donantes
Sostenibilidad	• de los beneficios • capacidad para reparar o mantener los activos después de la actividad • impacto ambiental

En la mayoría de los casos, un solo proyecto no es suficiente para alcanzar todos los objetivos necesarios para resolver completamente el problema. Por lo tanto, el equipo del proyecto debe utilizar el análisis de objetivos para seleccionar la estrategia que aporte más significativamente a la solución del problema.

En este sentido, recordando los principios básicos enunciados en el capítulo anterior, la singularidad de cada proyecto debe considerarse también a la luz de la multiplicidad de acciones y estrategias que caracterizan a cada territorio, a cada comunidad y, potencialmente, a cada cooperativa. El éxito o el fracaso de todo proyecto, depende también de las sinergias con otras iniciativas complementarias, que el equipo a cargo de su ejecución sea capaz de producir. Por ejemplo, el objetivo de una cooperativa agropecuaria es mejorar la producción de sus socios, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad en todos los niveles del proceso de producción. La cooperativa tendrá que monitorear un conjunto de factores, como los recursos físicos (suelo, agua, semillas, fertilizantes, pesticidas, etc.), las técnicas de procesamiento, las prácticas en el lugar de trabajo (higiene), el almacenamiento, el envasado, la administración de los tiempos y las condiciones de transporte. Es muy improbable que un solo proyecto pueda abarcar todos estos aspectos y, en ese caso, las organiza-

ciones de apoyo deben ser capaces de identificar y promover iniciativas paralelas, convergentes con un objetivo común. Esta clase de sinergia ya debería estar visible en la primera etapa del análisis de situación.

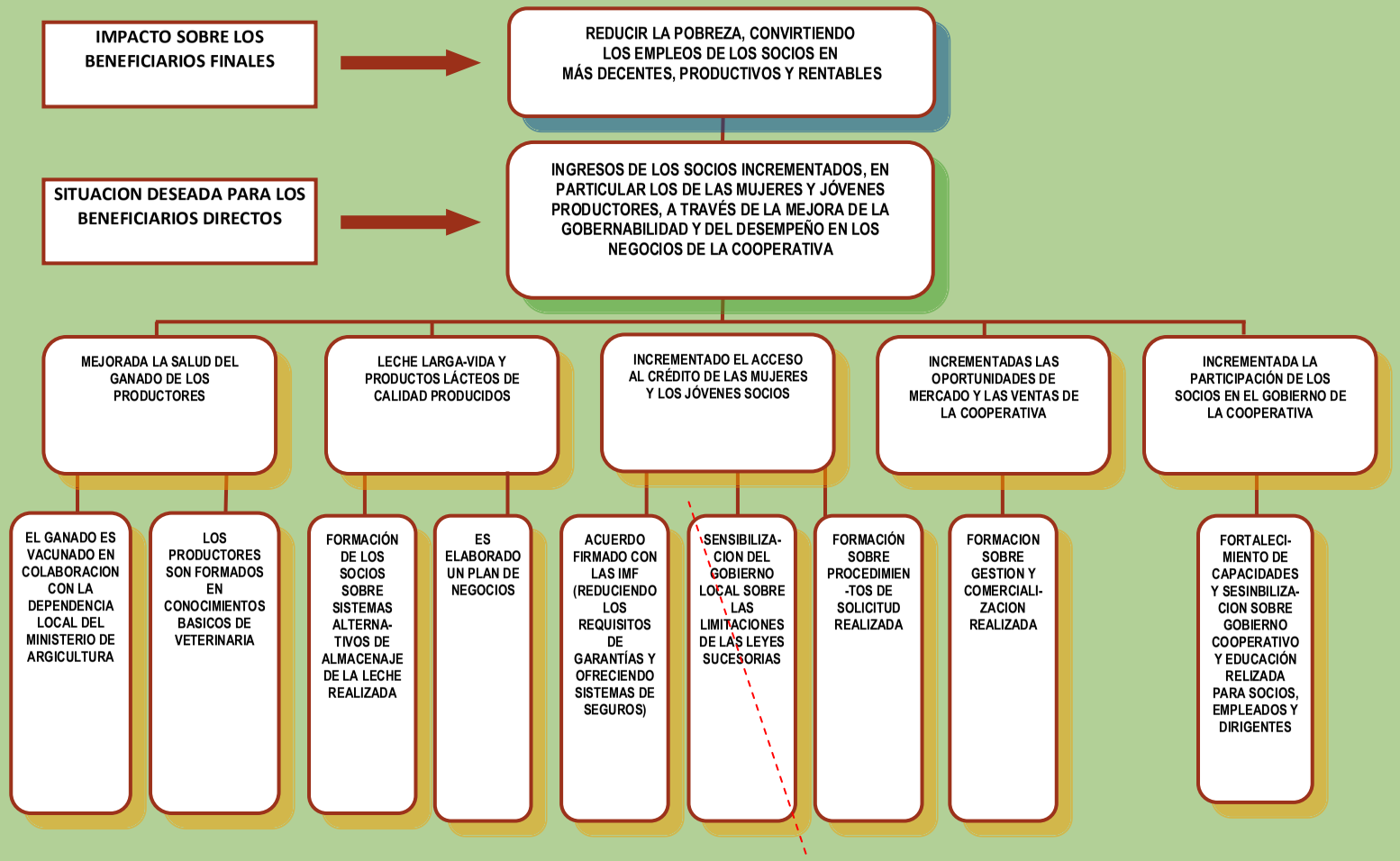
En el caso de estudio, el grupo destinatario acuerda eliminar del árbol de objetivos el "cambio en las leyes sucesorias". Es un asunto muy importante pero que escapa al mandato de la cooperativa. Se acordó con la federación de cooperativas que se debe llamar la atención sobre este asunto a la confederación de cooperativas y al gobierno.

Los problemas fueron reformulados como soluciones en el árbol de objetivos. Algunos problemas tenían una formulación demasiado vaga, como: "Falta de servicios veterinarios". Por lo tanto, durante la formación del objetivo, se debatió con las otras partes interesadas para tomar una decisión sobre la mejor manera de resolver este importante problema. Se acordó que la formulación fuera "el ganado es vacunado en colaboración con la dependencia local del Ministerio de Agricultura". El enunciado positivo da más información que la declaración del problema.

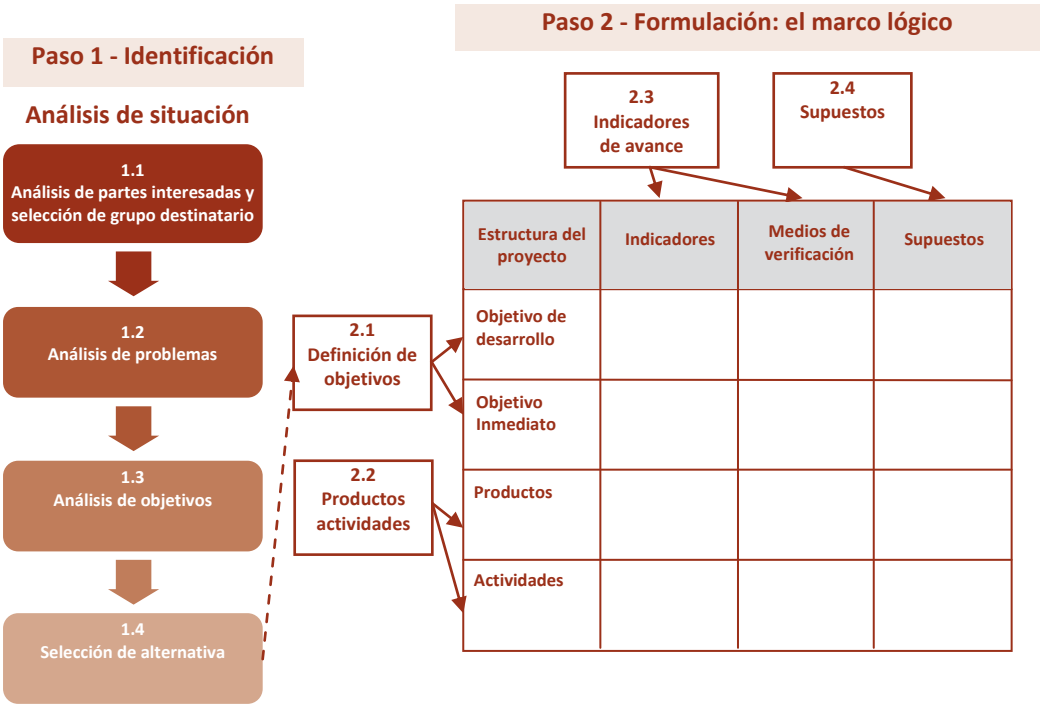
Algunos problemas, como "el supermercado local vende leche importada más barata" fueron eliminados cuando se construyó el árbol de objetivos porque estaba **fuera del control directo** de la dirección del proyecto. Sin embargo, estos problemas deben ser incluidos como supuestos cuando se elabore el proyecto y el equipo del proyecto debe contemplar la realización de actividades específicas para reducir esos riesgos.

Finalmente, algunos objetivos en el árbol (por ejemplo: "fortalecimiento de las capacidades y actividades de sensibilización sobre gobierno cooperativo y educación") agrupan a varias actividades potenciales que será necesario definir mejor en los próximos pasos (al elaborar el marco lógico).

Gráfico 11: Árbol de objetivos - selección de alternativa



PASO 2 - Formulación del proyecto



El paso de la formulación se basa en los aprendizajes obtenidos en el análisis de situación, en la medida que ambos justifican y conducen a la identificación del proyecto. Al mismo tiempo, establece los beneficios que brindará la acción planificada al grupo destinatario.

Como se describió al principio de este manual (Capítulo I: Para comenzar), el marco lógico ha probado ser la herramienta más útil y eficaz para formular un proyecto. Los productos de los análisis de partes interesadas, del problema, de objetivos y de selección de alternativas, son los ingredientes esenciales del marco de su proyecto, lo que se denomina matriz de marco lógico. Una vez completada, mostrará, de forma clara y estructurada, qué se debe lograr, cómo se logrará, con qué recursos y en qué cronograma (plan de ejecución).

Recordando el ejemplo presentado en el Capítulo 1 (tengo dolor de muelas / no puedo dormir / estoy extenuado), la matriz de marco lógico proveerá una solución, paso a paso, al problema central, respondiendo a una serie de preguntas operacionales que apuntan a sus causas profundas. Si la solución al hecho de que tengo dolor de muelas (el problema central) fuera ir al consultorio del dentista, tengo que encontrar una respuesta para las siguientes preguntas, de modo que todo suceda como lo deseo: ¿Cuál es el dentista más cercano y accesible? ¿Cuándo puedo obtener una cita? ¿Cuánto cuesta el tratamiento? ¿Dispongo del dinero para pagarlo y, si no es así, cómo lo obtengo? Esta serie de operaciones, si se llevan a cabo exitosamente, me conducirán a la situación deseada (no tengo dolor de muelas, por lo tanto voy a poder dormir y no estaré cansado).

Aplicado a escenarios más complejos, el propósito de la formulación de un proyecto es llegar a las **mejores condiciones operativas posibles para lidiar con el problema central** que está afectando al grupo destinatario. Como en el paso dedicado a la identificación, las partes interesadas y los grupos destinatarios generalmente desempeñan un rol principal en la formulación del proyecto.

Esto asegura que el proyecto se ajusta al contexto real y promueve la apropiación y el compromiso de dichos actores.

Una vez más, hay que asegurarse de que todos los grupos de partes interesadas tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista, especialmente aquellos que, a menudo, tienen dificultades para hacerlo, como las mujeres, los jóvenes y las personas con discapacidades.

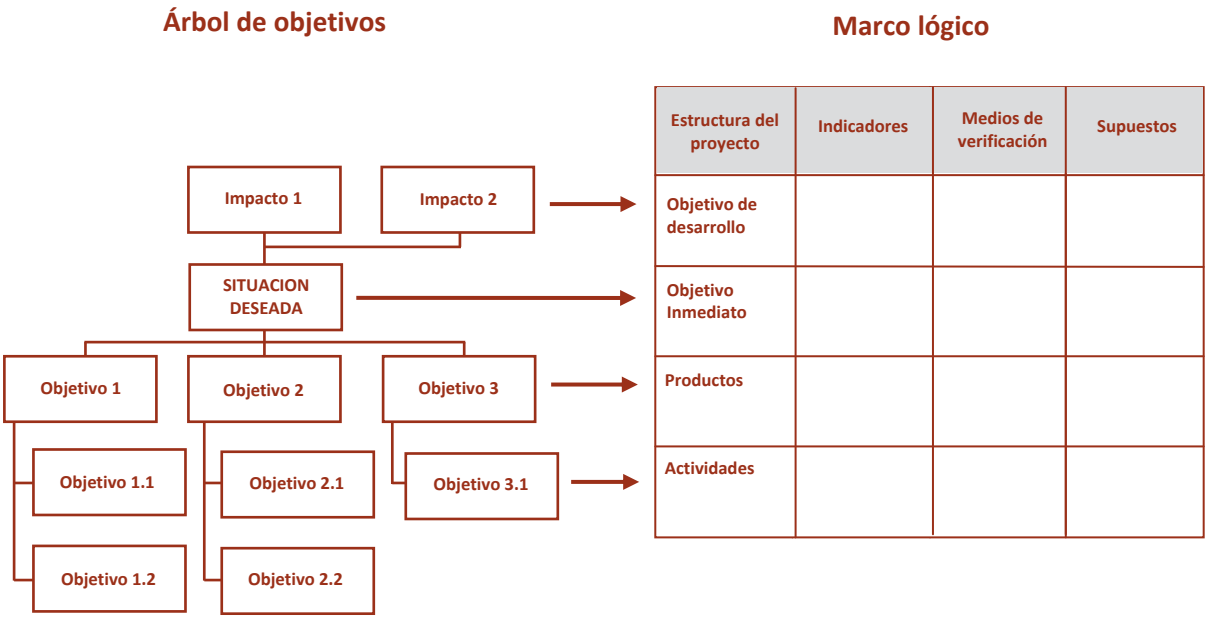
La fase de elaboración del proyecto debe incluir una enunciación clara acerca de qué cuestiones de género serán abordadas. Esto puede hacerse a través de actividades específicamente dirigidas a este propósito y/o a través de la aplicación de un enfoque que atienda la situación de las mujeres. De este modo, este enfoque quedará incluido en los objetivos, la estrategia y la estructura del proyecto.

2.1 Construyendo su marco lógico

El marco lógico es una forma de presentar la sustancia del proyecto, de forma completa y comprensible. Constituye la estructura de su propuesta de proyecto.

Se utiliza para organizar todos los elementos principales de su árbol de objetivos, incluyendo los objetivos, productos, actividades, indicadores y supuestos, como lo muestra el gráfico que se presenta debajo:

Gráfico 12: Del árbol de objetivos al marco lógico



La matriz de marco lógico es considerada una herramienta de planificación porque:

- exhibe el encadenamiento de resultados (el conjunto de resultados esperados) del proyecto, con un relacionamiento causa-efecto entre los diferentes componentes del proyecto;
- tal como se mencionó en el capítulo introductorio ("Para comenzar"), describe el enfoque de gestión basado en resultados que necesitamos aplicar para alcanzar los objetivos;
- muestra cómo inciden los supuestos sobre cada nivel del encadenamiento de productos;

- contiene también los indicadores y los medios de verificación de los resultados, que utilizaremos para medir los progresos alcanzados.

Estructura tipo de un marco lógico y definiciones:

Como regla general, el marco lógico consiste de una matriz de cuatro columnas y cuatro filas, que resumen la estructura del proyecto:

- *La primera columna* contiene la jerarquía de objetivos del proyecto. Identifica qué es lo que se quiere lograr con el proyecto y cómo hacerlo, y clarifica las relaciones causales. Los objetivos del proyecto son alcanzados proporcionando ciertos productos a los beneficiarios directos. Los productos son obtenidos a través de un conjunto de actividades. En la elaboración de un proyecto basado en resultados, los productos y actividades son los medios a través de los cuales se obtienen los objetivos. Por lo tanto, son definidos después de que se hayan establecido los objetivos del proyecto.

- *La segunda y la tercera columnas* listan los indicadores, los medios de verificación de los impactos y los conocimientos y fuentes de información requeridos para evaluar la confiabilidad de los datos obtenidos. En otras palabras, los indicadores proporcionan evidencia sobre los progresos del proyecto en relación a los objetivos perseguidos. Por consiguiente, son componentes centrales del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto, que permiten a la organización ejecutora (ej.: la organización de apoyo a la cooperativa) realizar los ajustes necesarios durante el periodo de implementación, así como mostrar los progresos del proyecto (o la carencia de ellos) a las partes interesadas, los donantes y otros socios implicados en la iniciativa. Una vez que se han definido los indicadores, los medios de verificación proporcionan una referencia precisa sobre las fuentes de información a ser consultadas para comprobar el desempeño del proyecto y sus resultados. Como lo veremos más adelante, los indicadores pueden ser cuantitativos (cantidad de socios, porcentaje de mujeres en el consejo de administración, etc.) o cualitativos (grado de satisfacción del cliente, calidad de los servicios prestados, etc.), pero en todos los casos deben ser susceptibles de ser objetivamente evaluados[8].

- *La cuarta columna* especifica supuestos e incertidumbres importantes que escapan al control del proyecto. El contexto en el que se ejecuta un proyecto desempeña un rol esencial para su éxito. Existen factores que no pueden ser controlados por el proyecto pero que pueden incidir en el logro de los productos (ej.: una gran inundación o una sequía inesperadas, pueden provocar pérdidas sustanciales en las cosechas, aún cuando un proyecto de desarrollo rural se haya ejecutado exitosamente). Estos eventos o condicionantes son identificados en el análisis de supuestos e incorporados luego a la elaboración del proyecto. Si los supuestos incluidos demuestran no ser válidos (ej.: se espera que la estación lluviosa sea regular), el proyecto no puede continuar. En ciertas oportunidades esta columna contiene también los denominados "riesgos", es decir ciertos factores que pueden comprometer el éxito del proyecto y que, por lo tanto, deben ser tomados en cuenta en la elaboración.

[8] Los indicadores de logros se pueden desglosar en metas e hitos. Esto se verá más adelante en el manual

Estructura del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos clave
Objetivo de desarrollo *¿Cuál se pretende que sea el impacto de largo plazo del proyecto sobre los beneficiarios finales?*	*¿Cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten la medición del logro del objetivo de desarrollo? Tenga en cuenta que, a menudo, los indicadores para el objetivo de desarrollo están fuera del control del proyecto.*	*¿Qué fuentes de información permiten la medición de los indicadores? Tenga en cuenta que los medios de verificación para los indicadores del objetivo de desarrollo no siempre están disponibles dentro de los plazos y el ámbito de acción del proyecto.*	*¿Qué factores externos son necesarios para sostener el conjunto de los logros del proyecto en el largo plazo?*
Objetivo inmediato *¿Cuáles son los beneficios (la situación deseada) y los **efectos** esperados del proyecto en el grupo destinatario?*	*¿Cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten la medición del logro de los objetivos inmediatos?*	*¿Qué fuentes de información permiten la medición de los indicadores? ¿Ya existen (ej.: informe anual del registro de cooperativas) o es necesario elaborarlos (ej.: informes de avance del proyecto)*	*¿Qué factores externos son necesarios para que se logren los objetivos inmediatos?*
Productos *¿Qué productos y servicios tangibles brindará el proyecto para el logro de los objetivos específicos?*	*¿Cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten la medición del logro de los productos?*	*Igual que el anterior*	*¿Qué factores externos son necesarios para que se logren los productos esperados?*
Actividades *¿Qué actividades deben llevarse a cabo para generar cada uno de los productos esperados?*	*Insumos (materias primas, equipamiento, recursos humanos, etc.)*	*Costos (de cada insumo)*	

Terminología

Los diferentes donantes y organizaciones internacionales emplean terminologías variadas para denominar los "resultados" en el marco lógico de un proyecto. Este manual emplea el estándar de la OIT sobre terminología para la cooperación técnica, pero pueden encontrarse diferentes denominaciones cuando se presenten propuestas a otras fuentes de financiamiento. La matriz siguiente muestra términos sinónimos a los empleados a lo largo de este manual.

Directrices OCDE/OIT	Comisión Europea	Banco mundial	Otros términos
Objetivo/impacto de desarrollo	Objetivo general	Meta de la Estrategia de Asistencia al País (CAS)	Meta Objetivo de largo plazo Meta general
Objetivo/efecto inmediato	Objetivo específico o propósito	Objetivos de desarrollo	Propósito Objetivo del proyecto
Productos	Resultados	Productos	Productos Resultados esperados
Insumos	Insumos	Componentes	Medios

La lógica vertical:

La matriz se denomina "matriz de marco lógico" porque sigue una lógica tanto vertical como horizontal. La primera columna representa la lógica vertical del marco lógico. Al igual que los árboles de problemas y objetivos presentados en el Capítulo 1, clarifica las relaciones causales entre los diferentes niveles de "objetivos", como lo ilustra el siguiente gráfico.

Gráfico 13: La lógica vertical

Estructura del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo			
Objetivo Inmediato			
Productos			
Actividades	*Insumos y recursos*		

LA LÓGICA CAUSAL VERTICAL:

Si quiere contribuir al objetivo de desarrollo, ENTONCES debe lograr los objetivos inmediatos

Si quiere lograr los objetivos inmediatos, ENTONCES debe conseguir los productos listados

Si quiere conseguir los productos, ENTONCES debe implementar las actividades listadas

La lógica horizontal:

Indica cómo serán medidos los objetivos y actividades especificados en la primera columna del marco lógico (columna 2, indicadores), a través de qué medios se verificarán (columna 3, medios de verificación) y cuáles son los supuestos que están más allá del control de la dirección del proyecto (columna 4).

Gráfico 14: la lógica horizontal

Estructura del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo			
Objetivo Inmediato			
Productos			
Actividades	*Insumos y recursos*		

LA LÓGICA CAUSAL HORIZONTAL:

¿Cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten la medición del logro del objetivo de desarrollo?

¿Cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten la medición del logro de los objetivos inmediatos?

¿Cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten la medición del logro de los productos?

¿Qué los insumos y recursos necesarios para implementar las actividades?

2.2 Definiendo los objetivos, productos y actividades: primera columna

La primera columna del marco lógico describe la lógica vertical de causas y efectos. Establece la estrategia básica del proyecto y refleja el árbol de objetivos. Como lo mostramos en el Capítulo 1, el árbol de objetivos puede ser dividido en cuatro niveles de "objetivos":

- Las actividades
- Al llevar a cabo esas actividades se logran los productos
- Al lograrse el conjunto de los productos se logra el objetivo inmediato
- El objetivo inmediato contribuye al objetivo de desarrollo.

El objetivo de desarrollo

El objetivo de desarrollo explica lo que el proyecto hace por los **beneficiarios finales** en el **largo plazo** (ver en el Capítulo 1 la diferencia entre beneficiarios directos y beneficiarios finales). Dependiendo del ámbito de acción del grupo destinatario (desde un Ministerio a una organización de autoayuda local) también puede mostrar cómo contribuye el proyecto a las prioridades internacionales de desarrollo, como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), las políticas de desarrollo nacionales (DERP, planes nacionales para la equidad de género, PTDP, etc.). El objetivo de desarrollo también puede describir cómo contribuye el proyecto a estrategias de desarrollo local o a los planes estratégicos o de negocios de una cooperativa. El objetivo de desarrollo no será logrado sólo a través de la ejecución de su proyecto.

El proyecto es sólo una pieza de un complejo rompecabezas. El objetivo de desarrollo representa el conjunto de la imagen a construir con el rompecabezas, cuyas piezas son un conjunto de proyectos de desarrollo, planes estratégicos y planes de negocios.

Brevemente, un objetivo de desarrollo debe:

- ser consistente con las políticas de desarrollo estratégicas (a nivel del plan de negocios u otras estrategias de desarrollo globales);
- evitar ser formulado como una reiteración, con otras palabras, de los objetivos inmediatos;
- ser expresado como un fin deseado y no como un medio;
- ser un objetivo de largo plazo al que contribuirá el proyecto;
- ser un objetivo de largo plazo para los beneficiarios finales;
- ser enunciado claramente y de modo que pueda ser verificado.

Recuadro 6: Vinculación de proyectos cooperativos a los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP)

Uno de los requisitos para poder beneficiarse del apoyo de la OIT es que los solicitantes indiquen de qué modo su proyecto contribuirá al PTPD de su país. Debajo se presenta un ejemplo sobre cómo los solicitantes elaboraron proyectos alineados con las prioridades en materia de trabajo decente en su país.

Una asociación privada de parteras (comadronas) ha obtenido una donación para crear una cooperativa de ahorro y crédito entre sus 1.000 socias, que son mayoritariamente jóvenes. La asociación contribuirá la prioridad de trabajo decente de reducir la pobreza, a través de mayores oportunidades para el empleo y la productividad juvenil. ¿Cómo? La cooperativa de ahorro y crédito permitirá que las parteras expandan y hagan crecer sus negocios y mejoren su productividad. De este modo, se beneficiarán también de los mayores ingresos obtenidos. Además, las mujeres jóvenes embarazadas y madres recientes, se beneficiarán del mejor acceso a mejores servicios de maternidad y cuidado de los recién nacidos. De este modo, ellas estarán en mejores condiciones para trabajar.

Source: http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/areas/challenge/uganda.htm

El objetivo inmediato

Su proyecto es el responsable de sus propios logros. El proyecto debe abordar el problema central y ser elaborado para brindar beneficios específicos y sostenibles para el grupo destinatario. Por lo tanto, recomendamos tener un único objetivo inmediato por proyecto, para evitar una complejidad excesiva. El uso de múltiples objetivos inmediatos es apropiado para organizaciones de gran tamaño, con un ámbito de acción amplio, como una confederación de cooperativas, un ministerio o una agencia de desarrollo internacional.

Un objetivo inmediato describe el efecto deseado del proyecto para el grupo destinatario (beneficiarios finales). Generalmente, se trata de **cambios** deseables en la situación del grupo beneficiario, como por ejemplo:

- en los **comportamientos**: “los socios de la cooperativa siguen buenas prácticas en seguridad y salud para la prevención y mitigación del HIV/SIDA”.
- en un **sistema o servicio**: “las cooperativas incrementan el uso de energías renovables”, “la central de cooperativas ha construido tres escuelas primarias”.

- en el **desempeño institucional**: “se ha incrementado el número de estudiantes de los colegios cooperativos”, “ha mejorado la productividad de las cooperativas agrícolas”

Brevemente, un objetivo inmediato debe:

- contribuir al logro del objetivo de desarrollo
- evitar ser formulado como una reiteración, con otras palabras, de productos;
- ser expresado como una acción completada en el futuro, es decir, un estado final y no un proceso
- ser un objetivo de mediano plazo a ser alcanzado por el grupo destinatario al finalizar el proyecto
- ser enunciado claramente y de modo que pueda ser verificado.

Los productos

Los productos son los resultados de las actividades, cuya combinación conduce al logro del objetivo inmediato. **La organización ejecutora es la responsable por la provisión de estos servicios o productos**. Algunos ejemplos de productos son:
“Es mejorado el marco político para el desarrollo de las cooperativas”
“Es reforzada la capacidad de gestión de los jóvenes emprendedores del distrito X”
“El sistema de riego es modernizado y extendido al distrito vecino”

Brevemente, un producto debe:

- ser provisto por el proyecto
- ser necesario para lograr el objetivo inmediato
- estar orientado a la demanda y no enfocado en la oferta
- ser enunciado claramente y de modo que pueda ser verificado.
- ser viable con el presupuesto disponible.

Las actividades

Las actividades son las acciones y los medios que proporcionarán los productos. En la mayoría de los casos, están relacionadas con: formación, equipamiento, apoyo institucional, planificación, estudios, etc.

Las actividades no siempre pueden ser extraídas directamente del árbol de objetivos. En algunos casos, tienen que ser definidas en el paso de la formulación, dado que es bastante infrecuente que el ejercicio de construcción de los árboles del problema y de objetivos permita llegar a un nivel de análisis tan detallado. En lo que refiere a la apropiación del proyecto por sus beneficiarios, es aconsejable presentar nuevamente el marco lógico a las partes interesadas clave y a los socios para la ejecución. Esto asegurará que las actividades descritas están basadas sobre consensos.

Brevemente, una actividad debe:

- definir la estrategia de acción del proyecto;
- ser realista en materia de los insumos, los recursos y la capacidad de administración que requiere su realización
- ser enunciada claramente y de modo que pueda ser verificada.

Acciones clave en la identificación de los diferentes objetivos:

1) Identifique el(los) **objetivo(s) inmediato(s)** del proyecto, que, generalmente, consiste en la acción que usted debe ejecutar para abordar el problema central de su árbol de problemas y, por lo tanto, la situación deseada de su árbol de objetivos.

2) Identifique el **objetivo de desarrollo**. Se trata de uno de los objetivos mostrados en la parte superior del árbol de objetivos, que describe los beneficios a largo plazo, es decir los **impactos** sobre la sociedad a largo plazo a los que contribuirá el proyecto.

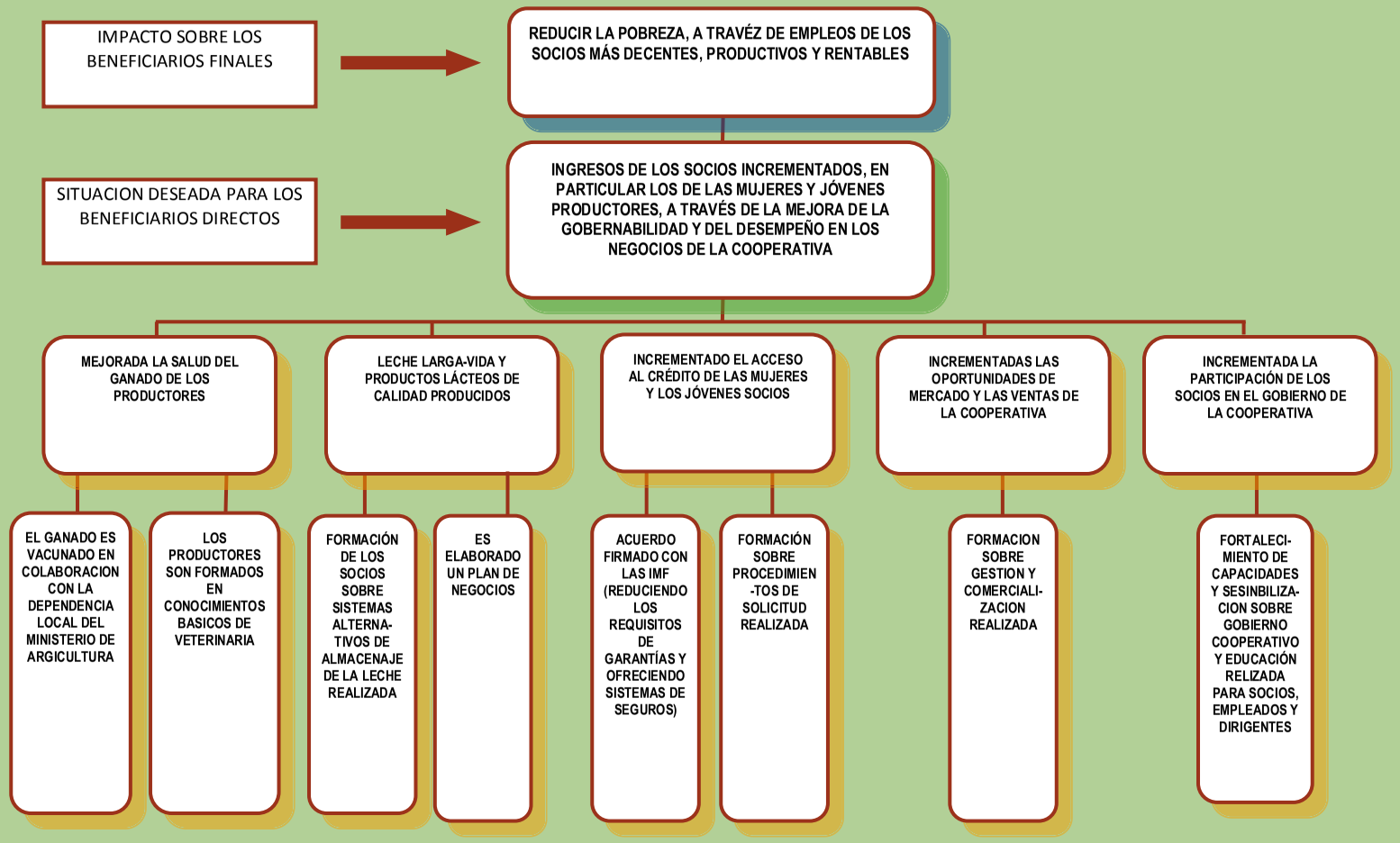
3) Identifique los **productos**. En el árbol de objetivos, seleccione aquellos que permitirán alcanzar el objetivo inmediato, aplicando la lógica de "medios-fines". Puede agregar nuevos productos que contribuyan a lograr los objetivos inmediatos.

4) Identifique las **actividades**. En el árbol de objetivos, seleccione aquellos que permitirán alcanzar los productos, aplicando la lógica de "medios-fines" y transfórmelos en actividades. Las actividades son formuladas con el verbo al inicio, por ejemplo: "organizar cursos de formación". **Agregue otras actividades que fueran necesarias**, prestando especial atención a los intereses específicos de los grupos representados insuficientemente.

Usando el caso de estudio de la cooperativa Guatavida, el siguiente marco lógico (ver más adelante) está basado en el árbol de objetivos elaborado en el capítulo 1. La estructura del proyecto es listada en la columna verde, a la izquierda de la matriz. **El objetivo central es el objetivo inmediato del árbol.** "Ingresos de los socios -en particular los de las mujeres y jóvenes productores- incrementados, a través de la mejora de la gobernabilidad y del desempeño en los negocios de la cooperativa".

El primer nivel de medios, debajo del objetivo central del árbol, es presentado en la matriz como los productos del proyecto. Las actividades están en el siguiente nivel, donde se agregaron algunas nuevas, especialmente para el producto 3. El objetivo de desarrollo es uno de los efectos. La versión final del árbol de objetivos es, entonces, la siguiente:

Gráfico 15: Árbol de objetivos final de la cooperativa Guatavida



Cuando se elabora el marco lógico, se agregarán algunas nuevas actividades, como, por ejemplo: "Realizar un estudio de mercado para evaluar la demanda de leche larga-vida y otros productos lácteos en el mercado local". El consejo de administración definió que esta acción era necesaria para incrementar el acceso de la cooperativa al mercado local (producto 4). También podrían agregarse otras actividades.

El marco lógico para este árbol de objetivos podría formularse como se muestra debajo:

Estructura del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos clave
Objetivo de desarrollo Reducir la pobreza, convirtiendo los empleos de los socios en más decentes, productivos y rentables			
Objetivo inmediato Ingresos de los socios incrementados, en particular los de las mujeres y jóvenes productores, a través de la mejora de la gobernabilidad y del desempeño en los negocios de la cooperativa			
Productos **1)** Mejorada la salud del ganado de los productores **2)** Leche larga-vida y productos lácteos de calidad producidos **3)** Incrementado el acceso al crédito de las mujeres y los jóvenes socios **4)** Incrementadas las oportunidades de mercado y las ventas de la cooperativa **5)** Incrementada la participación de los socios en el gobierno de la cooperativa			

Actividades	Insumos	Costos	
PARA EL PRODUCTO 1: **1.1)** Brindar formación a los productores sobre conocimientos veterinarios básicos **1.2)** Realizar una campaña de vacunación del ganado, en sociedad con la dependencia local del Ministerio de Agricultura **PARA EL PRODUCTO 2**: **2.1)** Elaborar un plan de estudios sobre métodos alternativos de procesamiento de la leche (principalmente dirigido a los jóvenes productores ganaderos) **2.2)** Formar a los socios sobre almacenamiento y procesamiento de la leche **2.3)** Comprar equipamiento adecuado (refrigeración, esterilizadoras, elaboradoras de yogur, suministros para la elaboración de quesos, etc.) **PARA EL PRODUCTO 3:** **3.1)** Formar a los socios en el desarrollo de planes de negocios **3.2)** Negociar con las IMF para ofrecer líneas de crédito y seguros a los socios, en particular a las mujeres y los jóvenes **3.3)** Firmar un memorándum de entendimiento con una IMF para reducir los requerimientos de garantías y ofrecer servicios de seguros para las mujeres y los jóvenes productores ganaderos **3.4)** Formar a los socios en los nuevos procedimientos de solicitud para las líneas de crédito **PARA EL PRODUCTO 4:** **4.1)** Realizar un estudio de mercado sobre la demanda de leche y los derivados lácteos **4.2)** Celebrar talleres de consul-			

ta con todos los socios de la cooperativa para recoger puntos de vista e insumos para el plan de negocios de la cooperativa **4.3)** Formar a los empleados de la cooperativa y los miembros del consejo de administración en comercialización **4.4)** Desarrollar el plan de negocios de la cooperativa **4.5)** Ejecutar el plan de negocios **PARA EL PRODUCTO 5:** **5.1)** Realizar una campaña de concientización sobre los derechos y obligaciones de los socios de la cooperativa, con el apoyo de la confederación nacional de cooperativas y la federación de cooperativas lecheras **5.2)** Realizar cursos de formación específicos sobre toma de decisiones en la cooperativa para los grupos de socios en situación de desventaja **5.3)** Formar a los administradores y dirigentes de la cooperativa en liderazgo, comunicación y técnicas de consulta participativa			

2.3 Establecer los indicadores y los medios de verificación: segunda y tercera columnas

Sólo podrá saberse si los objetivos y los productos fueron logrados si se construyen indicadores que sean medibles.

Un indicador es una medición objetiva que demuestra si se han hecho progresos y en qué medida, en relación al logro de los objetivos y los productos del proyecto. Por lo general, los indicadores de logros son necesarios hasta el nivel de los productos. No se elaboran indicadores para las actividades porque se considera que se trata de una acción concreta que se realizó o no se realizó.

Metas e hitos

Los indicadores de logros miden cambios provocados por el proyecto. Pueden ser desglosados en metas e hitos. Las metas definen los resultados deseados que el proyecto pretende alcanzar. Los hitos dan información sobre en qué medida el proyecto está avanzando por buen camino hacia el logro de las metas. Cuando sea posible, tanto las metas como los hitos deben ser capaces de medir, separadamente, los cambios para las mujeres y para los hombres.

Los requisitos específicos de cada donante determinan cuándo y cómo desarrollar indicadores, metas e hitos en el marco lógico. Por ejemplo, algunos donantes aceptan que las metas y los hitos sean definidos junto con el grupo destinatario durante los primeros meses de la ejecución del proyecto. En este manual, la distinción entre los indicadores, metas e hitos no se utiliza en todos los casos, en aras de la simplicidad.

Tipo de indicadores:

Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos.

- Los **indicadores cuantitativos** utilizan datos numéricos (como, por ejemplo, una cantidad de personas o un porcentaje) para indicar los progresos. Pueden ser especificados a través de una meta, un hito o ambos, dependiendo de los requisitos del donante. Debajo puede verse un ejemplo:

Indicador (al nivel de un objetivo)	Meta (a nivel de producto)
Porcentaje de crecimiento de la producción de tomates de los socios de la cooperativa	Aumento de la producción de tomate en un 10% después de 6 meses

Hitos (a nivel de producto)

Aumento de la producción de tomate en un 3% después de 3 meses

Aumento de la producción de tomate en un 6% después de 5 meses

Aumento de la producción de tomate en un 10% (3% + 6% + 1%) después de 6 meses (logro de la meta)

- Los **indicadores cualitativos** utilizan datos basados en atributos o cualidades (como, por ejemplo, percepciones subjetivas) para indicar los progresos.

Indicador (al nivel de un objetivo)	Indicador de logro
Nivel de satisfacción de los clientes de la cooperativa	Dos terceras partes de los clientes de la cooperativa están satisfechos con la calidad de los tomates luego de 12 meses

Los indicadores pueden ser clasificados también como directos o indirectos:

- Los **indicadores directos** tienen una relación directa con el objetivo o el producto. Los indicadores directos son preferidos porque son muy específicos y pertinentes, por lo que recomendamos su uso en todas las situaciones en las que sea posible hacerlo. Pueden presentarse casos en que sea muy costoso medirlos (por ejemplo, la información sobre los ingresos de las familias requieren de costosos estudios estadísticos y de la disposición de una buena línea de base). Un ejemplo de este tipo de indicadores de logros es:

60% de las mujeres y jóvenes socios de la cooperativa viven por encima del nivel de pobreza

- Los **indicadores indirectos** (representativos) miden variables que están asociadas con una situación que varía en la misma dirección que el objetivo. Las partes interesadas pueden proponer mejores indicadores representativos porque están más familiarizados con los hábitos de los beneficiarios finales. Sin embargo, los indicadores indirectos son menos específicos, porque pueden interferir ciertos factores externos, ajenos al objetivo que se pretende medir, lo que puede llevar a una interpretación incorrecta del indicador.

El consumo de tomates en el distrito X aumentó un 5%

En el ejemplo de indicador representativo que muestra el gráfico, una familia puede decidir colocar sus ingresos adicionales en una cuenta de ahorro en lugar de dedicarlo a incrementar su consumo de tomates. En este caso, el uso del consumo como un indicador del ingreso de la familia puede llevar a subestimar el éxito del proyecto.

Cantidad de indicadores:

Cuantos menos indicadores se utilicen por objetivo y por producto, mejor. No obstante, a veces es necesario utilizar más de un indicador para cada uno de los objetivos enunciados. Por ejemplo, un indicador puede proporcionar buena información cuantitativa, que necesita ser complementada por

otro indicador que se enfoque en los aspectos cualitativos (como las opiniones del grupo destinatario). Sin embargo, la trampa de incluir demasiados indicadores debe ser evitada.

Metodología para elaborar indicadores:

Puede utilizarse una variedad de métodos para producir indicadores, entre ellos:

- revisión de documentos
- encuestas
- entrevistas
- grupos focales
- observación
- talleres.

Cada indicador particular debe ser independiente de los demás y cada uno de ellos debe estar relacionado a sólo uno de los objetivos de la intervención lógica, es decir o al objetivo de desarrollo, o al objetivo inmediato a sólo uno de los resultados.

El significado de un indicador objetivamente verificable refiere a que la información recogida debe ser la misma cualquiera sea la persona que la obtenga, es decir que no puede depender de las opiniones o los prejuicios de una persona. Naturalmente, esto es más sencillo de conseguir en las mediciones cuantitativas que en las cualitativas.

Recuadro 7: Las características de los buenos indicadores

Los indicadores más eficientes son aquellos que son "SMART" (acrónimo en inglés que reúne las características necesarias de los buenos indicadores y que sirve como recurso mnemotécnico, dado que el término "*smart*", en inglés, tiene el significado de inteligente o listo):

S = eSpecífico
M = Medible
A = Alcanzable y acordado (por los socios del proyecto)
R = Realista
T = limitado en el Tiempo

Debe tenerse en cuenta que además de ser "SMART", los indicadores deben también permitir la medida de los progresos del proyecto, sus logros y sus impactos, incorporando la perspectiva de género.

20% de aumento en el número de mujeres involucradas en la dirección y la gestión de la cooperativa después de 12 meses

Línea de base:

Al elegir el indicador de progreso es importante conocer los datos reales que describen la situación actual. Por ejemplo, si el indicador del objetivo inmediato del proyecto es definido como "la producción de tomate de los socios de la cooperativa se incrementa en un 10% al finalizar el proyecto", para poder verificar si se ha alcanzado ese porcentaje debe conocerse de antemano cuál es la producción actual de tomate (antes de la ejecución del proyecto) de la misma población (los socios de la cooperativa). La línea de base también debe ser desagregada por géneros (por ejemplo: porcentaje de mujeres activamente involucradas en la producción de tomate al comienzo del proyecto, nivel de ingresos obtenidos por las mujeres antes del inicio del proyecto, etc.).

La **línea de base** es el análisis que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, en relación con la cual puede medirse el avance o pueden efectuarse comparaciones.

OECD-DAC, 2002, Glosario

"Ante la ausencia de este tipo de datos, la realización de estudios de línea de base que recojan información cuantitativa y cualitativa puede convertirse en una de las primeras actividades del proyecto. Estos estudios pueden utilizarse, además, para sensibilizar a la comunidad sobre el propósito y la naturaleza del proyecto". [9]

A nivel de los productos, la administración del proyecto puede construir una base de datos con la cantidad de animales enfermos, leche echada a perder, e ingresos de los socios, antes del comienzo del proyecto. Esta información será utilizada para la planificación del Seguimiento y la Evaluación (Paso 4).

Indicadores a nivel del objetivo de desarrollo:

Al **nivel del objetivo de desarrollo**, los indicadores deben ser vinculados con los beneficiarios finales, así como a los marcos nacionales del más alto nivel, como las estrategias nacionales, los DERP, el Marco de Asistencia para el Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDAF), los PTDP, etc.

Dado que el proyecto solo es una contribución al logro del objetivo de desarrollo, es muy difícil monitorear y evaluar los indicadores a este nivel. Por otro lado, existen impactos a largo plazo que se presentan después de la ejecución del proyecto. Esta es la razón por la que, en algunos casos, podría requerirse de una evaluación a posteriori del proyecto, realizada cinco años después de su ejecución.

Los indicadores para los objetivos de desarrollo no siempre son requeridos. Si lo son, recomendamos usar indicadores producidos por organizaciones nacionales, como la tasa de empleo en la región, e incidir para asegurarse que estos datos son desagregados por el tipo de producción (empleo en el sector de producción de tomate), género y edad.

Indicadores a nivel del objetivo inmediato:

El objetivo inmediato provoca un cambio en los comportamientos, los servicios o la situación institucional de los beneficiarios directos (grupo beneficiario). Es una consecuencia de los productos. En consecuencia, los indicadores de los objetivos inmediatos son importantes y tienen que describir los beneficios del proyecto y los valores esperados:

[9] Los estudios de línea de base son explicados más adelante en este capítulo.

Indicadores a nivel del objetivo inmediato:

Ejemplo a partir del caso de estudio

Objetivo inmediato: Ingresos de los socios -en particular los de las mujeres y jóvenes productores- incrementados, a través de la mejora de la gobernabilidad y del desempeño en los negocios de la cooperativa.

Indicador 1 (cuantitativo y directo): El porcentaje de crecimiento de los ingresos de los beneficiarios, incluyendo un 30% de mujeres.

Este indicador expresa la eficacia del proyecto en relación al crecimiento de los ingresos de los socios. Para verificar este indicador será necesaria información de la línea de base, al comienzo del proyecto. Por tanto, la administración del proyecto tendrá que realizar un estudio de los beneficiarios y construir una base de datos que detalle sus ingresos antes del proyecto.

Tenga en cuenta que el indicador reconoce que la situación de las mujeres y los hombres puede ser sustancialmente diferente y que, por lo tanto, se requerirá de información desagregada por sexos.

Indicador 2 (cuantitativo e indirecto): El porcentaje de crecimiento en los socios de la cooperativa.
Este indicador expresa la eficacia del proyecto para ayudar a que la cooperativa atraiga a nuevos socios. En el análisis del problema, se reconoció que los jóvenes estaban abandonando la cooperativa y que la captación de productores decrecía, porque éstos no veían los beneficios de asociarse a la organización. Si los ingresos de los productores se incrementaran con el proyecto, podría esperarse que más productores soliciten asociarse y que una cantidad menor de jóvenes emigren a la ciudad para buscar empleo.

Indicadores a nivel de los productos:

A nivel de los productos, los indicadores son esencialmente para uso interno de la administración del proyecto, dado que éstos se relacionan con lo que el proyecto brinda. Por ejemplo, los indicadores a nivel de los productos, no deberían ser un resumen del enunciado que se ha utilizado a nivel de las actividades, sino que deberían describir las consecuencias medibles de la ejecución de la actividad.

Producto 2: Leche larga-vida y productos lácteos de calidad producidos

Indicador 1 (cualitativo e indirecto): Los clientes están satisfechos con la calidad de los productos lácteos de la cooperativa.

Este indicador cualitativo complementa a los demás indicadores, analizando el grado de satisfacción de los clientes con la calidad de los productos. Proporciona un indicio cualitativo del éxito del proyecto.

-Medios de verificación:

Los medios de verificación deben ser considerados y definidos al mismo tiempo que se formulan los indicadores. Esta práctica ayudará a comprobar en qué medida los indicadores pueden ser medidos de manera realista, aplicando una cantidad razonable de tiempo, dinero y dedicación.

Los **medios de verificación** indican dónde y en qué forma se puede encontrar la información sobre el logro del objetivo de desarrollo, el objetivo inmediato y los resultados.

Los medios de verificación deben especificar:

- **CÓMO** debería recogerse la información (ej.: a partir de registros administrativos, estudios especiales, encuestas por muestreo, observación) y/o las fuentes documentadas disponibles (ej.: informes de avance, cuentas del proyecto, estadísticas oficiales, certificados de finalización de obras).
- **QUIÉN** debe recoger/proporcionar la información (ej.: funcionarios del gobierno local, equipos de estudio contratados, la oficina agrícola del distrito, el equipo de administración del proyecto).
- **CUÁNDO/CÓMO** debe recogerse la información (ej.: mensualmente, trimestralmente, anualmente)

Es importante asegurarse de que la información necesaria puede ser recogida a través de los sistemas existentes o, al menos, con pequeñas mejoras a los sistemas existentes y con los recursos disponibles. **En algunos casos, puede ser necesario aplicar recursos adicionales para desarrollar estudios o construir bases de datos**. Esto debe ser considerado en el presupuesto del proyecto.

Estructura del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos clave
Objetivo de desarrollo Reducir la pobreza, convirtiendo los empleos de los socios en más decentes, productivos y rentables	*Por lo general no se requieren (si son requeridos, utilizar los indicadores actuales de los PTDP y ODM)*	Revisión de indicadores de los PTDP y ODM	
Objetivo inmediato Ingresos de los socios incrementados, en particular los de las mujeres y jóvenes productores, a través de la mejora de la gobernabilidad y del desempeño en los negocios de la cooperativa	***Indicadores de efectos*** Porcentaje de crecimiento de los ingresos de los socios	Registros contables de la cooperativa Informes de auditoría de la cooperativa	

Productos	Indicadores de productos (logros)		
1) Mejorada la salud del ganado de los productores	Crecimiento del ganado sano en un 60% al final del proyecto	Encuesta por muestreo	
2) Leche larga-vida y productos lácteos de calidad producidos	Disminución en la incidencia de la descomposición de la leche de un 80% al final del proyecto	Registros de la cooperativa en los sitios de almacenamiento y procesamiento	
	Nivel de satisfacción de los clientes con la calidad de los productos al finalizar el proyecto	Encuesta	
3) Incrementado el acceso al crédito de las mujeres y los jóvenes socios	Las IMF informan de un crecimiento de un 10% de las mujeres y los jóvenes entre sus clientes, al finalizar el proyecto	Base de datos de clientes de las IMF	
4) Incrementadas las oportunidades de mercado y las ventas de la cooperativa	Un 35% de la leche vendida en los supermercados locales proviene de la cooperativa	Estudio	
5) Incrementada la participación de los socios en el gobierno de la cooperativa	Al finalizar el proyecto, la participación de los jóvenes y las mujeres en la asamblea general se incrementa en un 30%	Actas de las asambleas generales	

2.4 Estableciendo los supuestos clave: cuarta columna

Cuando se elaboró el árbol de objetivos, quedó claro que el proyecto, por sí mismo, no permitiría alcanzar todos los objetivos. Una vez que se ha seleccionado la estrategia, todavía siguen existiendo algunos objetivos que no fueron incluidos en la intervención lógica y otros factores externos. Estos factores pueden afectar la ejecución del proyecto aunque están fuera de su control (por ejemplo, una catástrofe natural, una crisis económica, etc.).

Los supuestos clave son condiciones que tienen que cumplirse para que el proyecto sea exitoso. Estos supuestos son incluidos en la cuarta columna del marco lógico. En otras palabras, ellos son la

respuesta a la siguiente pregunta: “¿qué factores externos fuera del control del proyecto pueden afectar su ejecución y su sostenibilidad a largo plazo?”

Es frecuente utilizar también el concepto de riesgos, junto con el de supuestos clave. La diferencia entre los riesgos y los supuestos radica en su enunciación negativa o positiva. Para que un proyecto sea exitoso, los riesgos no deben producirse, mientras que los supuestos clave deben ser correctos, es decir que deben producirse.

Para identificar los supuestos, debe valorarse la probabilidad de ocurrencia y la importancia de aquellas condiciones externas que deben cumplirse para lograr los objetivos y los productos. No se definen supuestos para las actividades, dado que se supone que la administración del proyecto controla totalmente su ejecución.

La cuarta columna de la matriz es utilizada, entonces, para señalar los supuestos sobre las condiciones externas que deben producirse si la lógica vertical de la estructura del proyecto (objetivos y productos) es certera. En la misma columna se indican aquellos riesgos que, aunque tengan una probabilidad baja de ocurrir, podrían afectar ya sea el progreso o el éxito del proyecto. El siguiente gráfico ilustra las relaciones entre riesgos, supuestos y niveles de objetivos.

Gráfico 16: relaciones entre riesgos, supuestos y niveles de objetivos

Estructura del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
ENTONCES Objet. de desarrollo			**SI**
ENTONCES Objetivo inmediato			**SI**
ENTONCES Productos			**SI**
ENTONCES Actividades	**Y Insumos**	**Recursos**	**SI Condiciones previas**

Únicamente si se cumplen los supuestos de un cierto nivel, se podrán lograr los objetivos del siguiente nivel.

Tipos de supuestos

Supuestos de ejecución: estos supuestos vinculan los objetivos inmediatos del proyecto con los productos. Dado que la administración del proyecto no puede controlar qué ocurre con los productos del proyecto, hay supuestos necesariamente importantes a este nivel. Estos supuestos son críticos para el éxito del proyecto y constituyen una parte importante de cualquier evaluación.
Por ejemplo, el gobierno local decide elaborar y ejecutar un plan de desarrollo de las infraestructuras que beneficiará a la cooperativa.

Supuestos de desarrollo: este tipo de supuestos vinculan los objetivos inmediatos con el objetivo de desarrollo. La pregunta a ser respondida es: "¿Cómo contribuirá el logro del objetivo inmediato a las metas nacionales y a los objetivos de la OIT y el donante?". Por lo general, estos supuestos son enunciados en la forma de hipótesis o teorías. Son importantes para la valoración y la evaluación del proyecto, pero no están relacionados con la ejecución de las actividades.

Por ejemplo, "tendencias económicas globales estables".

Supuestos de sostenibilidad: estos supuestos se relacionan con la sostenibilidad de los objetivos de desarrollo e inmediatos.

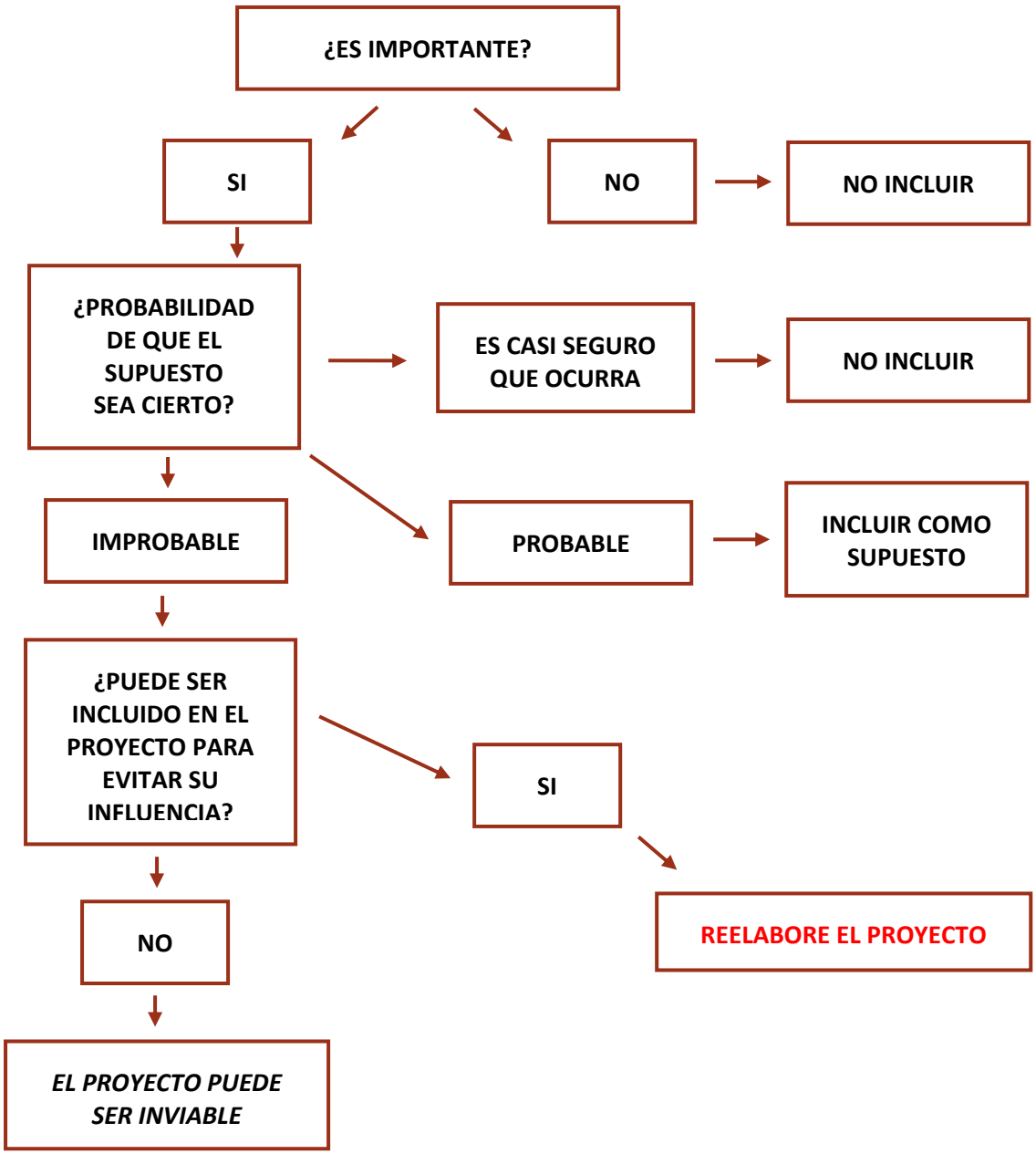
Por ejemplo, "el gobierno decide modificar la legislación cooperativa".

Es necesario realizar una evaluación de la importancia de cada supuesto y de la probabilidad (riesgo) de que se produzcan. Cuanto más importante y riesgoso es un supuesto, mayor será la necesidad de considerar:

- **re-elaborar** el proyecto para "**internalizar**" el problema y reducir el riesgo de que el supuesto no se produzca. Esto puede incluir la modificación o el agregado de nuevos componentes o actividades del proyecto para incidir, o incluso controlar, aquellos factores externos críticos para el éxito del proyecto; y
- **preparar planes de contingencia** para ser capaces de manejar la situación si se presentara el "peor escenario" posible.

El siguiente gráfico ilustra la evaluación de supuestos.

Gráfico 17: Evaluación de supuestos



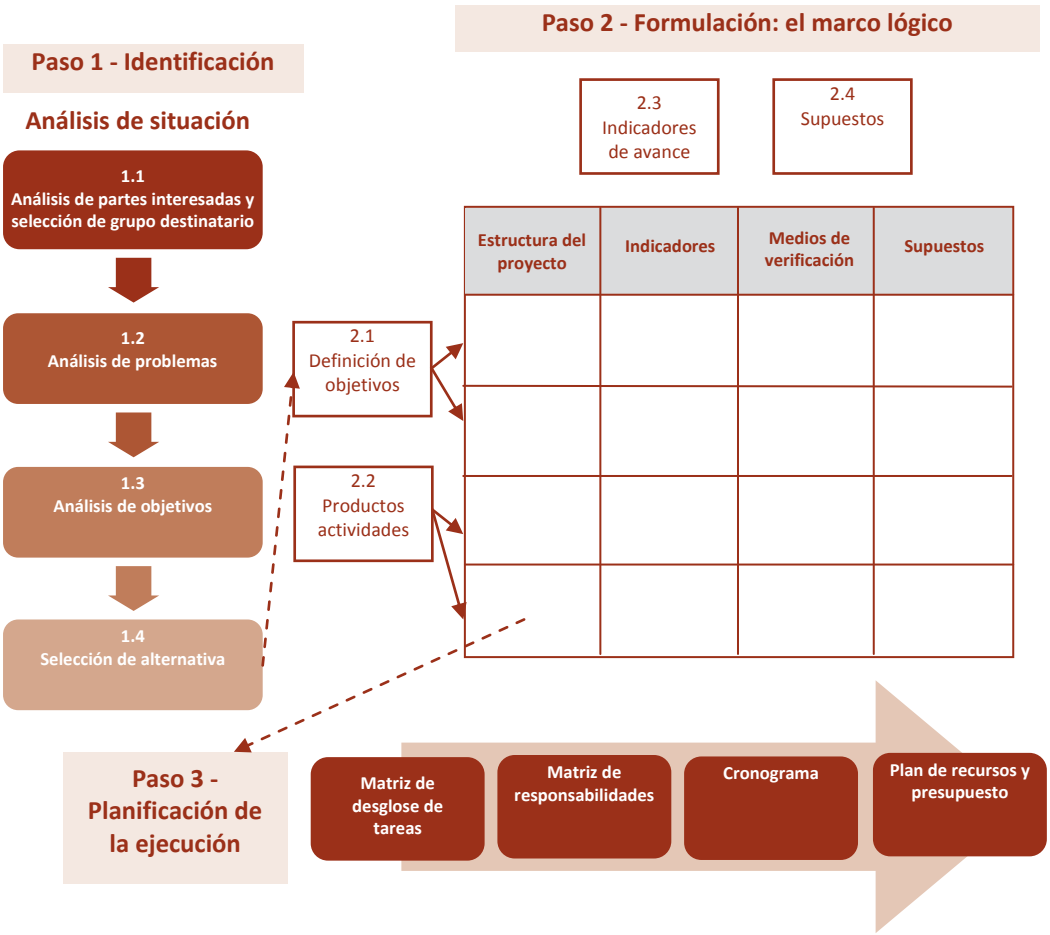
El “supuesto asesino”

Supongamos que uno de los supuestos del proyecto es que “**los socios jóvenes permanecen en la cooperativa Guatavida**”. Tenemos, entonces, que verificar en qué medida este supuesto es importante para el éxito del proyecto. ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra este supuesto? Si la probabilidad fuera baja porque los jóvenes tienden a preferir el trabajo en una oficina en lugar de dedicarse a la agricultura, tendrá que “**internalizarse**” el supuesto, para estar seguros de que su ausencia no “**matará**” al proyecto (es decir que no lo hará inviable). Esto significa que tendrá que asegurarse la permanencia de los jóvenes en la zona y en la cooperativa, a través de actividades específicamente diseñadas para este fin, como aumentar la sensibilización de los jóvenes sobre el espíritu empresarial cooperativo o la formación sobre técnicas agrícolas modernas. Entonces, un supuesto inicial puede transformarse en un producto esperado del proyecto, por ejemplo “los jóvenes están motivados y sensibilizados sobre la importancia de trabajar en una cooperativa agrícola”.

Estructura del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos clave
Objetivo de desarrollo Reducir la pobreza, convirtiendo los empleos de los socios en más decentes, productivos y rentables	*Por lo general no se requieren (si son requeridos, utilizar los indicadores actuales de los PTDP y ODM)*	Revisión de indicadores de los PTDP y ODM	Estabilidad de las tendencias económicas globales La toma de decisiones a nivel nacional está alineada con los ODM, los PTDP y los DERP
Objetivo inmediato Ingresos de los socios incrementados, en particular los de las mujeres y jóvenes productores, a través de la mejora de la gobernabilidad y del desempeño en los negocios de la cooperativa	***Indicadores de efectos*** Porcentaje de crecimiento de los ingresos de los socios	Registros contables de la cooperativa Informes de auditoría de la cooperativa	El principal comprador local no se traslada ni cierra No hay condiciones climáticas extremas que afecten el estado del ganado. No se producen crisis en el gobierno de la cooperativa debido a la corrupción
Productos **1)** Mejorada la salud del Ganado de los productores **2)** Leche larga-vida y productos lácteos de calidad producidos ***3)** Incrementado el	**Indicadores de productos (logros)** Crecimiento del ganado sano en un 60% al final del proyecto Disminución en la incidencia de la descomposición de la leche de un 80% al final del proyecto Nivel de satisfacción de los clientes con la calidad de los productos al finalizar el proyecto Las IMF informan de	Encuesta por muestreo Registros de la cooperativa en los sitios de almacenamiento y procesamiento Encuesta Base de datos de	No se producen nuevas epidemias Suministro de electricidad confiable y suficiente Los socios jóvenes

acceso al crédito de las mujeres y los jóvenes socios	un crecimiento de un 10% de las mujeres y los jóvenes entre sus clientes, al finalizar el proyecto	clientes de las IMF	solicitan ser formados Reformas en la legislación nacional sobre seguros no limitan la oferta de servicios de micro-seguros
4) Incrementadas las oportunidades de mercado y las ventas de la cooperativa	Un 35% de la leche vendida en los supermercados locales proviene de la cooperativa	Estudio	Los supermercados son empresas viables
5) Incrementada la participación de los socios en el gobierno de la cooperativa	Al finalizar el proyecto, la participación de los jóvenes y las mujeres en la asamblea general se incrementa en un 30%	Actas de las asambleas generales	Ha mejorado la comunicación entre los administradores y los socios de la cooperativa.

PASO 3 – Planificación de la ejecución



La elaboración del proyecto necesita de un plan de ejecución (también llamado plan de trabajo) para las actividades incluidas en el marco lógico. El plan de trabajo demuestra que el proyecto es factible en términos de responsabilidades, cronograma y recursos. Es la base para el seguimiento de las operaciones del proyecto. Permite a la dirección del proyecto saber si todas las actividades planificadas son implementadas en los tiempos previstos, por el personal que debe ejecutarlas y dentro del presupuesto asignado.

Algunos donantes solicitan que el plan de trabajo sea presentado antes de la aprobación del proyecto. Por lo general, el plan de trabajo necesita ser ajustado justo antes del inicio de las operaciones del proyecto y durante su ejecución.

El plan de trabajo es definido por el equipo de elaboración del proyecto y consiste en las siguientes cuatro matrices:

- Una **matriz de desglose de tareas**, que detalla las actividades y las tareas específicas.
- La **matriz de responsabilidades**, que establece quién es el responsable de cada actividad.
- Un **cronograma de actividades**, que define cuándo debe completarse cada actividad.
- Un **plan de recursos (insumos)**, que establece los requerimientos de personal, equipamiento y materiales, incluyendo los costos de los recursos necesarios para la preparación del presupuesto.

Estas herramientas permiten que el equipo encargado de la implementación del proyecto pueda realizar el seguimiento de las actividades y los productos del proyecto, una vez que se inician las operaciones.

Recuadro 8: El plan de trabajo como una herramienta de seguimiento luego del comienzo de las operaciones

El plan de trabajo es una herramienta clave para el seguimiento de las operaciones del proyecto. Ayuda al equipo encargado de la ejecución a observar si las actividades se realizan:
- dentro de los plazos previstos
- por las personas designadas
- dentro del presupuesto asignado.

También da una idea de si las actividades están conduciendo a los productos previstos en el marco lógico (ver también el próximo capítulo).

3.1 La matriz de desglose de tareas

Para preparar el plan de operaciones se utiliza una **matriz de desglose de tareas**, la que debe ser preparada con anterioridad a dar cualquier otro paso. La matriz expone las actividades y tareas requeridas para cada producto, asimismo, es la base para los pasos posteriores, como la distribución de responsabilidades, la programación de las actividades y la estimación de los recursos y el presupuesto.

Las actividades del proyecto pueden ser desglosadas en sub-actividades, tareas y, a veces, en sub-tareas, lo que permite que la estimación de los costos sea más precisa y mejora las condiciones para el seguimiento de las actividades y los productos del proyecto. También proporciona mejor información sobre las obligaciones y los gastos reales en los que se ha incurrido para llevar a cabo la ejecución y lograr los resultados del proyecto. El equipo del proyecto debe comenzar por la identificación de las actividades, las sub-actividades y las tareas requeridas por cada producto. El formato de una matriz de desglose de tareas puede ser el siguiente:

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	SUB-ACTIVIDADES (no siempre son necesarias, lo que depende del grado de complejidad de cada proyecto)	TAREAS
1. Producto	1.1 Actividad	1.1.1 Sub-actividad 1.1.2 Sub-actividad etc.	Tarea Tarea
2. Producto	2.1 Actividad 2.2 Actividad	2.1.1 Sub-actividad 2.1.2 Sub-actividad 2.2.1 Sub-actividad 2.2.2 Sub-actividad	Tarea Tarea Tarea Tarea
3. Producto	3.1 Actividad	3.1.1 Sub-actividad 3.1.2 Sub-actividad etc.	Tarea Tarea

Para el caso de estudio, se lista la columna de la izquierda del marco lógico en la matriz presentada debajo y luego se especifican las tareas necesarias para cada actividad (en este caso no ha sido necesario identificar sub-actividades).

Objetivo inmediato: Ingresos de los socios incrementados, en particular los de las mujeres y jóvenes productores, a través de la mejora de la gobernabilidad y del desempeño en los negocios de la cooperativa		
Productos del proyecto	**Actividades**	**Tareas**
1) Mejorada la salud del ganado de los productores	**1.1)** Brindar formación a los productores sobre conocimientos veterinarios básicos	**1.1.1** Contratar un consultor durante 20 días para evaluar las necesidades y elaborar los materiales de formación (un ejemplo de sub-tarea podría ser: preparar los términos de referencia de la consultoría)
		1.1.2 Elaborar un manual de formación
		1.1.3 Realizar dos cursos de formación de 3 días de duración para un total de 20 personas
	1.2) Realizar una campaña de vacunación del ganado, en sociedad con la dependencia local del Ministerio de Agricultura	**1.2.1** Diseñar una campaña de vacunación con un equipo de dirección integrado por miembros de la cooperativa, el Ministerio de Agricultura y otras partes interesadas.
		1.2.2 Mapear las necesidades de vacunación
		1.2.3 Firmar un acuerdo con el Ministerio de Agricultura y lanzar la campaña
		1.2.4 Vacunar al ganado
2) Leche larga-vida y productos lácteos de calidad producidos	**2.1)** Elaborar un plan de estudios sobre métodos alternativos de procesamiento de la leche (principalmente dirigido a los jóvenes productores ganaderos)	**2.1.1** Crear un grupo de trabajo conjunto (personal y consultores) con el Centro de Formación Profesional para realizar un análisis de necesidades de formación entre los socios de la cooperativa (grupo meta: los jóvenes)

		2.1.2 Preparar los planes de estudio y los materiales de formación
	2.2) Formar a los socios sobre almacenamiento y procesamiento de la leche	**2.2.1** Definir el calendario de las actividades de formación
	2.3) Comprar equipamiento adecuado (refrigeración, esterilizadoras, elaboradoras de yogur, suministros para la elaboración de quesos, etc.)	**2.3.1** Identificar proveedores **2.3.2** Obtener al menos tres ofertas para cada uno de los equipos a comprar **2.3.3** Seleccionar al mejor proveedor, en consulta con representantes de los socios de la cooperativa **2.3.4** Realizar los acuerdos contractuales necesarios con el proveedor seleccionado **2.3.5** Organizar reuniones informativas con los proveedores seleccionados para aprender a usar los equipos adquiridos
3) Incrementado el acceso al crédito de las mujeres y los jóvenes socios	**3.1)** Etc.	**3.1.1** Etc.

3.2 Matriz de responsabilidades

Una buena planificación del proyecto implica que las responsabilidades por la realización de las actividades y la obtención de los productos son asignadas a equipos o personas. La **matriz de responsabilidades** establece quién es el responsable por cada actividad, asignando funciones y obligaciones a los diferentes integrantes del equipo. Todas las actividades requeridas de una determinada persona u organización conforman lo que se denomina la descripción de tareas o los términos de referencia de su participación en el proyecto. Esto ayuda a la coordinación del trabajo de los integrantes del equipo, los contratistas a los que se encargan ciertas tareas y los socios del proyecto.

La matriz siguiente establece quién hace qué. El equipo del proyecto asigna responsabilidades para cada actividad a diferentes personas y organizaciones.

Productos del proyecto	Actividades	Personal responsable (organismo ejecutor)	Socio de implementación	Organización socia
1) Mejorada la salud del ganado de los productores	**1.1)** Brindar formación a los productores sobre conocimientos veterinarios básicos	**Miembro de la administración de la cooperativa encargados del desarrollo del recurso humano**	**Facultad de veterinaria**	**Centro de Formación Profesional de Tabacounda**
	1.2) Realizar una campaña de vacunación del ganado, en sociedad con la dependencia local del Ministerio de Agricultura	**Miembro del consejo de administración encargado del apoyo a las actividades ganaderas**	**Asociación de veterinarios**	**Dependencia local del Ministerio de Agricultura**
Etc.				

3.3 Calendario de actividades

El tiempo es importante en cualquier proceso de planificación. La programación es una manera de llamar la atención sobre la gestión del factor tiempo, las situaciones críticas y las prioridades. El cronograma establece cuándo comienza cada actividad, cuánto tiempo dura y cuándo se completará. En general, se presenta en la forma de un gráfico de barras que muestra la secuencia de actividades y las vincula a eventos o hitos críticos.

La herramienta recomendada es el denominado **Diagrama de Gantt**. Es simple pero muy útil. Es sencillo de leer y puede ser usado para dar seguimiento a los progresos frente a los tiempos establecidos. El diagrama usa las actividades de la matriz de desglose de tareas como los encabezados de cada fila y unidades de tiempo (años, trimestres, meses, semanas, etc.) como los encabezados de cada columna.

Acciones clave para preparar un cronograma de actividades para cada producto

1) Utilice la estructura desglosada de tareas y defina el nivel de detalle requerido. Este nivel de detalle puede ser diferente al empleado para preparar la matriz de responsabilidades.

2) Identifique la secuencia en la que deben realizarse las tareas. Reordene la estructura desglosada de tareas para reflejar esta secuencia (filas).

3) Decida si utilizará años, estaciones, trimestres, meses, semanas o días para medir el tiempo.

4) Prepare el formato del cronograma. La estructura desglosada de tareas es presentada en la columna de la izquierda y la escala de tiempos en la fila superior.

Para los diferentes productos/actividades, puede agregar eventos y cantidades críticas o agregar una sombra a las celdas de la tabla para indicar el tiempo de duración de la actividad.

Ejemplo de cronograma (también llamado Diagrama de Gantt)

Objetivo inmediato/producto:							
AÑO 1[10]							
Productos	**Actividad**	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Etc.**
Producto 1	1.1						
	1.2						
Producto 2	2.1						
	2.2						
	2.3						

[10] Para los proyectos plurianuales, lo mejor es utilizar el año o el trimestre como unidad de referencia

3.4 Plan de recursos y presupuesto

Un plan de recursos establece los requisitos y costos para todos los insumos necesarios: personal, locales e instalaciones básicas de oficina, equipamiento, materiales, y servicios como suministros especiales subcontratados, talleres de capacitación y otros insumos varios.

El enfoque de gestión basado en resultados prepara un plan de recursos sobre la base de las actividades incluidas en la matriz de desglose de tareas y el cronograma. El equipo del proyecto elabora una lista de insumos para cada actividad, los que pueden ser agrupados por categorías (materias primas, equipos, personal, etc.) para producir un plan general de adquisiciones del proyecto.

Debe elaborarse una tabla con los recursos requeridos para implementar las actividades asociadas a cada producto. Son muy raras las ocasiones en que es necesario estimar los requerimientos de recursos a nivel de las sub-actividades. La tabla debe enumerar los recursos necesarios y la cantidad requerida de cada uno de ellos.

En el caso de estudio de la cooperativa Guatavida, se presenta debajo la lista de insumos necesarios para llevar adelante las actividades necesarias para lograr el primer producto.

		Plan de recursos		
Productos del proyecto	**Actividades**	**Insumos**	**Costo**	**Presupuesto** (US$)
1) Producto	**1.1** Brindar formación a los productores sobre conocimientos veterinarios básicos	**1.1.1** Veinte días de consultoría	100 US$ por día	2,000
		1.1.2 50 manuales de formación	Edición del material: US$1,000 Imprenta: US$10 por manual	1,000 500
		1.1.3 Dos cursos de formación de 3 días de duración para un total de 20 personas	Alquiler de salón: US$500 Almuerzo: US$ 5 x 6 x 20 Facilitador: US$100 por día (6) Material: US$5 por persona Varios: US$150	500 300 600 100 150
2) Producto	**2.1** [Agregar actividad]	**2.1.1** [Agregar insumo]	[Agregar costo unitario]	[Calcular el costo total]
	2.2 etc.			

El plan de recursos es la base para la preparación del proyecto. Permite conocer el costo exacto de cada actividad. Es importante incluir en el plan de recursos las necesidades de la administración, como el costo del personal y los costos administrativos, para luego transferir esos costos al formato del presupuesto por rubro: personal total, equipamiento, formación, etc.

Recuadro 9: Lista de control para la transversalización de género en los insumos del proyecto

¿Se han asignado suficientes recursos humanos y financieros para los componentes de género del proyecto?

¿Se ha realizado un análisis de género del presupuesto para evaluar y analizar las posibles diferencias de impacto de los gastos del proyecto en los beneficiarios femeninos y masculinos?

¿Se ha realizado una evaluación de en qué medida se requiere que el personal tenga conocimientos especializados en temas de género? Si es así estos conocimientos deben ser explícitamente declarados en las descripciones de tareas del personal.

Si existen dificultades para que el personal masculino tenga un contacto eficaz con las mujeres y las niñas, ¿se han tomado medidas para reclutar personal femenino y viceversa para tener un contacto eficaz con los hombres y los niños?

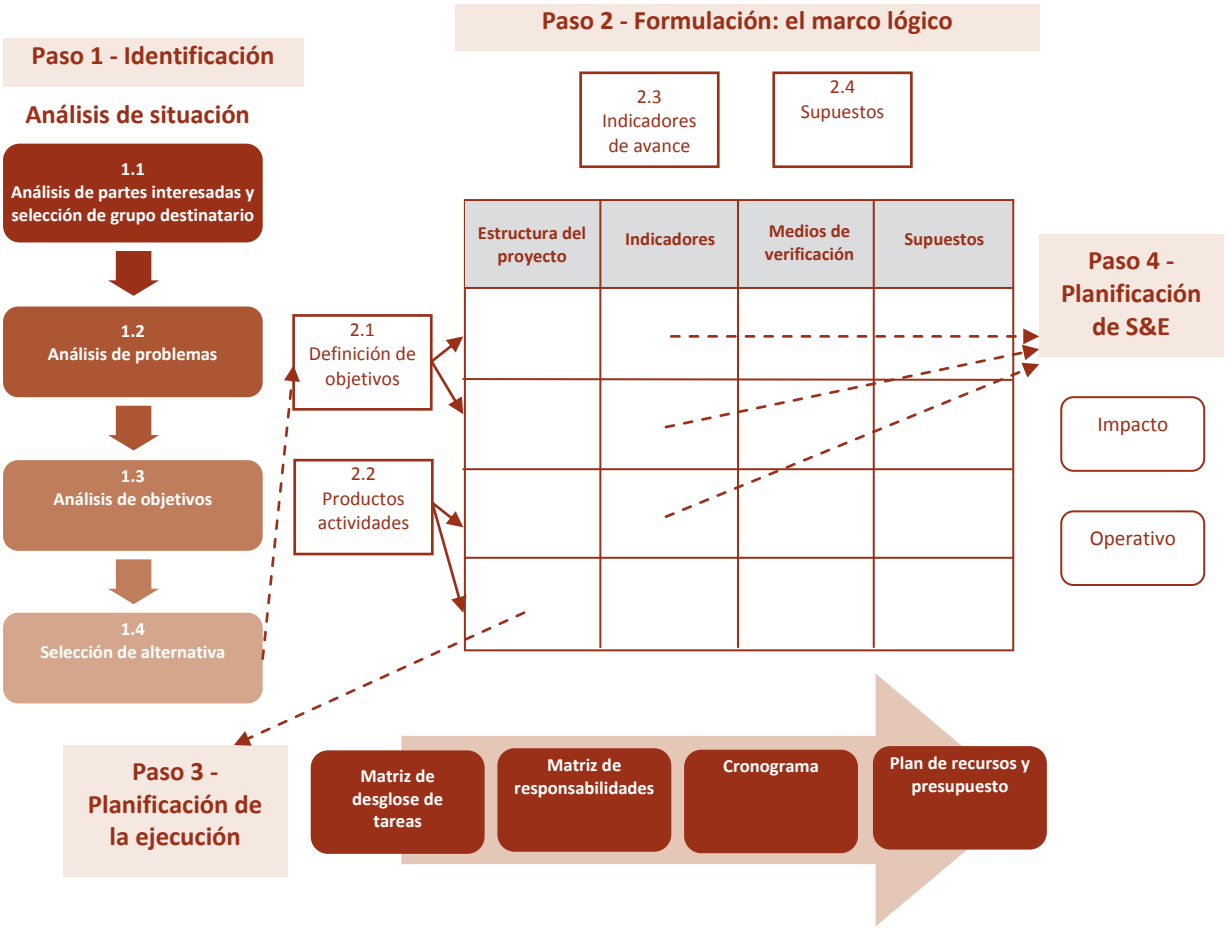
¿Existe un compromiso en las políticas y prácticas del proyecto:

- para alcanzar un balance equitativo entre el personal masculino y femenino del proyecto y para aplicar la misma remuneración a los hombres y las mujeres que desempeñen una misma tarea?
- para promover el uso de contratos adecuados y asegurar la observancia de las normas de trabajo fundamentales y la protección de la maternidad en las políticas y procedimientos de personal, equipamiento y subcontrataciones?

Fuente: OIT, 2010, Gender mainstreaming strategies in decent work promotion, OIT, Bangkok

PASO 4 – Planificando el seguimiento y la evaluación

PASOS EN LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO



Todo proyecto necesita de un plan de seguimiento y evaluación (S&E). Por tanto, es necesario construirlo dentro de la elaboración del proyecto y asignar recursos para su ejecución, desde el comienzo. El propósito de este manual es asistirle en la elaboración de un proyecto, por lo que el proceso de evaluación no será presentado, dado que, por lo general, es desarrollado por una persona externa al equipo del proyecto (un evaluador) y, algunas veces, incluso es llevado a cabo por el propio donante. Sin embargo, debe recordarse que la evaluación tiene que ser incluida en la planificación y contar con una partida presupuestal asignada a su realización.

Básicamente, el S&E consiste en comparar qué fue lo originalmente planificado con lo que ocurre en la realidad y verifica los avances en cada nivel del marco lógico: actividades, productos, efectos e impactos (objetivos).

El S&E incluye cuatro conceptos clave:
• comparación;
• medición;
• verificación;
• acción.

La evaluación es esencialmente un análisis de la realidad para evaluar la importancia del proyecto. En particular, la evaluación examina la eficiencia, la eficacia, el impacto, la sostenibilidad y la pertinencia del proyecto, en función de los objetivos enunciados.

La evaluación tiene dos propósitos concretos: la rendición de cuentas y el aprendizaje. La rendición de cuentas refiere a la obligación del proyecto de demostrar al donante, las partes interesadas, los beneficiarios y otros actores que fue ejecutado de acuerdo con su elaboración original y contratos y planes acordados[11]. Por otro lado, la evaluación ofrece la oportunidad de extraer aprendizajes acerca de los procesos para el logro de resultados y del desempeño del equipo del proyecto. Las lecciones aprendidas podrán ser aplicadas en futuros proyectos. En el caso de los proyectos cooperativos, existen tres modalidades de evaluación especialmente relevantes: (1) la auto-evaluación efectuada por los integrantes del equipo del proyecto; (2) la evaluación interna llevada a cabo por personas vinculadas a la organización cooperativa pero no a la ejecución del proyecto; y (3) la evaluación externa, efectuada por evaluadores externos que no hayan tenido vinculación alguna con el proyecto a ser evaluado. En general, las evaluaciones externas son promovidas, conducidas y financiadas por la organización donante[12]. La evaluación es, por lo tanto, una valoración periódica que, por lo general, se realiza en la mitad y/o al final de la ejecución del proyecto, mientras que el seguimiento es un proceso interno continuo que analiza los logros del proyecto en relación a los productos previstos, para que los administradores del proyecto tengan la oportunidad de adoptar acciones correctivas, cuando sea necesario.

Diferencias entre seguimiento y evaluación

	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para quién?
Seguimiento	➢ Verificar los progresos hacia los objetivos planificados (seguimiento de impacto), los productos y las actividades (seguimiento de ejecución) ➢ Tomar acciones correctivas si fueran necesarias ➢ Contribuir a informes de avance	Actividad continua	El equipo del proyecto	➢ La administración del proyecto ➢ Principales partes interesadas
Evaluación	➢ Verificar si se han escogido los objetivos y las estrategias correctas ➢ Extraer aprendizajes para futuros proyectos ➢ Rendir cuentas	Periódica: en general, al final del proyecto. Para proyectos extensos puede realizarse además una evaluación intermedia.	Un evaluador independiente	➢ Administración del proyecto ➢ Partes interesadas ➢ Beneficiarios ➢ Socios ➢ Donantes ➢ Opinión pública

[11] OIT, ILO Guidelines to Results-Based Evaluation. Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations Version 1 - January 2010.

[12] Adaptado de: OIT, ILO Guidelines to Results-Based Evaluation. Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations Version 1 - January 2010

Para asegurar la aplicación de la **perspectiva de género en el seguimiento** y la evaluación es importante que:

1. Todos los datos recogidos sean desagregados por género, desde la línea de base hasta la información final;
2. Los indicadores sean desagregados por género de un modo que permita evaluar los impactos del proyecto sobre la situación tanto de las mujeres como de los hombres;
3. Tanto las mujeres como los hombres son consultados y tienen la posibilidad de brindar sus puntos de vista durante el proceso;
4. Las diferencias posibles en los efectos del proyecto sobre las mujeres y los hombres son seguidas y analizadas.

4.1 Planes de seguimiento

El seguimiento es una responsabilidad administrativa fundamental. Comprende la recolección, el análisis y la comunicación de información sobre los progresos y los productos alcanzados. Identifica éxitos y fracasos, reales o potenciales, tan pronto como sea posible y facilita ajustes oportunos a lo que se está haciendo. Permite que las partes interesadas analicen los progresos y propongan acciones para lograr los objetivos.

Como se explica más adelante, existen tres tipos de seguimiento, que se producen en diferentes niveles del marco lógico y cumplen funciones diferentes: 1) el **seguimiento de la ejecución** es operativo: sigue las actividades y productos; 2) el **seguimiento de impactos** se concentra en los objetivos inmediatos; 3) la **presentación de informes** se refiere a los informes concretos (narrativos y financieros) que deben ser preparados y enviados periódicamente a las principales partes interesadas, especialmente los donantes.

4.1.1 Seguimiento de la ejecución (operativo)

¿Qué es?

El seguimiento de la ejecución responde a la siguiente pregunta: **¿qué hemos hecho?** El seguimiento analiza lo que el proyecto produce (bienes y servicios) para sus beneficiarios y es utilizado para la gestión durante la ejecución. Este tipo de seguimiento es, fundamentalmente, una **herramienta de gestión de la ejecución** al servicio de la dirección del proyecto, porque permite verificar, en cualquier momento, si la implementación evoluciona de acuerdo a lo planificado. El seguimiento proporciona información sobre si los recursos están siendo aplicados correctamente para producir las actividades, si las actividades están siendo ejecutadas en los plazos previstos y si los productos son alcanzados y entregados como es necesario. El seguimiento de la ejecución puede ser usado en los informes de avance intermedios (ej.: trimestrales o semestrales).

Cómo hacerlo

Las herramientas principales para este tipo de seguimiento son las matrices de ejecución presentadas en el Paso 3 y los indicadores de productos. La administración del proyecto debe tener un registro sobre cómo se está ejecutando el presupuesto del proyecto, cómo se están utilizando los insumos y cómo se están llevando a cabo las actividades, para obtener los productos esperados. Se recomienda el uso del marco lógico y de las demás herramientas de apoyo a la ejecución. Los planes de ejecución (estructura de desglose de tareas, cronograma de actividades y presupuesto) son sólo una estimación de lo que ocurrirá en el futuro y deben ser revisados y modificados durante la ejecución sobre la base de lo que realmente ocurre.

Recuadro 10: Herramientas para el seguimiento operativo

El plan de ejecución (paso 3 del proceso de elaboración) proporciona las herramientas a ser aplicadas para el seguimiento operativo:
- Plan de trabajo mensual
- Estructura de desglose de tareas
- Cronograma de actividades
- Presupuesto

Ejemplo de seguimiento de la ejecución utilizando el caso de estudio:

Supongamos que los registros administrativos muestran que 25 socios de la cooperativa han recibido formación. Para evaluar el desempeño es necesario comparar ese dato con lo planificado inicialmente. Si lo planificado era brindarles formación a 100 socios y ya se han agotado todos los recursos/costos originalmente presupuestados, esto indica la existencia de un problema, ya sea en el desempeño y/o en el plan y el presupuesto original del proyecto. El equipo de planificadores y administradores debería analizar las causas del problema y definir un rumbo adecuado para remediar la situación.

4.1.2 Seguimiento de impactos (objetivo inmediato)

¿Qué es?

Este nivel de seguimiento se enfoca a los objetivos inmediatos y su contribución al objetivo de desarrollo, durante la ejecución del proyecto. El seguimiento de impactos es un insumo para la evaluación final, que analizará el impacto del proyecto, una vez que éste haya finalizado. La pregunta clave para este tipo de seguimiento es: **¿qué hemos logrado?** El centro de atención se ubica en qué cambios ha producido el proyecto en los beneficiarios finales y en el grupo destinatario. Algunos aspectos especialmente relevantes en este tipo de seguimiento son los cambios producidos en las demás partes interesadas y la apropiación de los logros y la sostenibilidad.

Este tipo de seguimiento es una **herramienta de gestión del desempeño**, dado que proporciona información sobre si los productos están siendo utilizados por el grupo destinatarios y si éste se ha apropiado de aquellos, sobre los cambios que el proyecto está produciendo en su entorno y sobre cualquier otro aspecto relacionado con los objetivos del proyecto. Esta es información esencial para que la dirección del proyecto y las demás partes interesadas sepan si el proyecto está contribuyendo al desarrollo, más allá de sus actividades y productos.

Cómo hacerlo

El seguimiento enfocado en los resultados requiere de una imagen inicial de la situación a ser modificada por el proyecto. Esta situación se denomina como la **línea de base**. Será útil como un punto de comparación, a través del cual verificar los avances hacia los resultados esperados. La línea de base brinda una imagen inicial, esencial para el seguimiento de los resultados. Los avances son medidos utilizando los indicadores definidos para el objetivo inmediato. Estos indicadores se complementan con algunas preguntas sobre el desempeño en temas clave, como la apropiación, el uso y la utilidad

de los productos, la sostenibilidad y la adecuación a los intereses de los socios estratégicos y a los elementos del contexto.
En este tipo de seguimiento, es crucial la participación de los demás actores involucrados, en la medida que ellos son responsables por los productos. Por lo tanto, la recolección de datos es más espaciada que la realizada para el seguimiento de la ejecución. Asimismo, los informes también cubren periodos más extensos: por lo general, anuales o bianuales.

Recuadro 11: Herramientas para el seguimiento de impactos

Herramientas a ser utilizadas para el seguimiento de impactos: **indicadores y medios de verificación** incluidos en el **marco lógico** (Paso 2) y línea de base y metas a mediano plazo para lograr esos indicadores (ver debajo).

Ejemplo de una matriz de seguimiento de impacto, usando el caso de estudio

Objetivo inmediato: Ingresos de los socios incrementados, en particular los de las mujeres y jóvenes productores, a través de la mejora de la gobernabilidad y del desempeño en los negocios de la cooperativa								
Productos	Indicadores	Medios de verificación	Método de recolección de datos	Responsable	Línea de base	Año 1 Indicador logrado	Año 2 Indicador logrado	Año 3 Indicador logrado
Producto 1 Mejorada la salud del ganado de los productores	Aumento de la salud del ganado en un 60% al fin del proyecto	Estudio de casos	Visitas a los productores	Miembro del Consejo de Administración responsable de los temas ganaderos	Situación al comienzo del proyecto (=0)	+ 20%	+ 20%	+20%
Producto 2 Leche larga-vida y productos lácteos de calidad producidos	Reducción de la incidencia de la leche echada a perder en un 80% al fin del proyecto	Registros cooperativos en las instalaciones de recolección y procesamiento	Mantenimiento de los registros	Gerente	Situación al comienzo del proyecto (=0)	-20%	-40%	-20%
Etc.								

4.1.3 Presentación de informes

Toda la información recogida durante los planes de seguimiento, contribuirá a la elaboración de los informes intermedio y final. Estos informes presentan claramente los avances del proyecto en comparación con lo que fue originalmente planificado. Cada donante utiliza formatos de informe específicos, compatibles con la formulación inicial, que permiten la comparación entre lo que fue planificado y los logros reales. En consecuencia, los indicadores son fundamentales para dar seguimiento e informar sobre los logros del proyecto.

4.2 Planificando la evaluación

¿Qué es?

La evaluación intenta realizar una valoración global de un proyecto, una vez que finaliza. El propósito es determinar la relevancia de los logros del proyecto, su eficacia, su eficiencia, su impacto y su sostenibilidad.

El evaluador debe ser externo. El, o ella, evaluarán el impacto del proyecto, en función de los objetivos planificados. La participación de las otras partes interesadas en la evaluación es fundamental, para garantizar que son tomadas en cuenta las diferentes perspectivas y puntos de vista.

En la mayoría de los casos, la evaluación se realiza al finalizar el proyecto, pero en aquellos proyectos o programas de mayor extensión, puede agregarse una evaluación previa e intermedia. Con frecuencia, las evaluaciones intermedias son muy similares al seguimiento de impactos, aunque son efectuadas por un evaluador externo, mientras que las tareas de seguimiento son internas. La evaluación brinda un análisis independiente, tanto a la dirección del proyecto como a las otras partes interesadas, sobre los avances alcanzados en relación con los objetivos planificados, de modo que cada actor pueda revisar su estrategia. La evaluación ex ante se lleva a cabo después de la finalización del proyecto, hasta cinco años más tarde, con la finalidad de verificar si los resultados obtenidos por el proyecto son sostenibles.

Cómo hacerlo

La evaluación, basada en los indicadores, se enfoca en el objetivo inmediato del proyecto y en cómo contribuye el proyecto al objetivo de desarrollo.

El marco lógico define, claramente, qué es lo que se quiere lograr (productos y objetivo inmediato), cómo se verifican los logros (indicadores y medios de verificación) y cuáles son los supuestos clave. La dirección del proyecto preparará los términos de referencia de la evaluación, en base a los resultados esperados, declarados en el marco lógico.

Deben asegurarse los recursos para realizar la evaluación (contratación de un consultor, visitas de campo, etc.) y las condiciones y capacidades necesarias.

La evaluación es el último paso del ciclo de proyecto presentado en el capítulo 1, pero no es el final de un proyecto. De hecho, puede ser considerada como el punto de partida para un nuevo proceso de planificación, dado que las conclusiones de la evaluación permitirán que las partes interesadas extraigan aprendizajes que orienten la toma de decisiones y la identificación de proyectos en el futuro.

Esa es la lógica del ciclo de proyectos.

GLOSARIO[13]

Actividades — Las actividades son las acciones (y medios) que deben ser realizadas (o provistos) para generar los productos. Son un resumen de lo que hará el proyecto.

Agenda de actividades — Ver Cronograma de actividades y Plan de trabajo.

Análisis de estrategias — El análisis de las estrategias es la evaluación crítica de las diferentes vías alternativas para lograr los objetivos y selección de una o más de ellas para su inclusión en el proyecto propuesto.

Análisis de género — Las políticas de transversalización de género en la cooperación para el desarrollo requieren la integración de análisis de género a los niveles macro, meso y micro, a lo largo del ciclo del proyecto. Un análisis de género permite la identificación y la integración de dinámicas de cambio en una situación dada, así como el seguimiento de su evolución, especialmente en relación con las disparidades entre mujeres y hombres. Un análisis de género presta atención a: la diferencia de roles (productivos, reproductivos, toma de decisiones) de mujeres y hombres; las diferencias en el acceso y uso de los recursos y sus necesidades específicas, sus intereses y sus problemas; las barreras a la participación plena y equitativa de mujeres y hombres y a la equidad en los beneficios obtenidos.

Análisis de objetivos — El análisis de los objetivos es la identificación y verificación de los beneficios deseados en el futuro, a los que los beneficiarios asignan prioridad. El producto de un análisis de objetivos es el árbol de objetivos / jerarquía de objetivos.

Análisis de partes interesadas — El análisis de partes interesadas comprende la identificación de los todos los grupos de actores que probablemente sean afectados (positiva o negativamente) por la intervención propuesta, la identificación y análisis de sus intereses, problemas, potencial, etc. Las conclusiones de este análisis son integradas dentro de elaboración del proyecto.

Análisis de problemas — El análisis de los problemas es una investigación estructurada sobre los aspectos negativos de una situación para establecer las causas y sus efectos.

Análisis FODA — El FODA es un análisis de las fortalezas y debilidades de una organización y de las oportunidades y amenazas que ella enfrenta. Es una herramienta que puede ser usada durante todas las fases del ciclo del proyecto.

[13] Este glosario está basado, principalmente, en la terminología de la OCDE/DAC sobre eficacia de la ayuda. En aquellos casos en los que no haya sido ésta, las fuentes de referencia o de información adicional son expresamente mencionadas en cada término. Al final de este manual está disponible una lista completa de las referencias utilizadas.

Árbol de objetivos El árbol de objetivos es una representación gráfica de la situación futura, una vez que los problemas han sido resueltos, elaborado luego del análisis del problema y mostrando las relaciones medios-fines.

Beneficiarios Los beneficiarios son aquellos que se beneficiarán de alguna manera con el proyecto. Se puede realizar la siguiente distinción entre:
(a) Beneficiarios directos: el grupo/entidad que será afectado de manera positiva e inmediata por el proyecto, a nivel de los productos del proyecto.
(b) Beneficiarios finales: aquellos que se beneficiarán del proyecto en el mediano plazo, a nivel de los efectos/objetivo inmediato del proyecto
(c) Beneficiarios indirectos: aquellos que se beneficiarán en el largo plazo, a través de la contribución que el proyecto efectúe sobre el objetivo general, a nivel de la sociedad o del sector afectado.

Central cooperativa Una central cooperativa es una cooperativa de segundo grado, integrada por al menos dos cooperativas de primer grado.
Fuente: OIT

Ciclo de proyectos El ciclo de proyectos sigue la vida de un proyecto desde la idea inicial hasta que se completa su ejecución. Su estructura asegura que todas las partes interesadas son consultadas y establece las decisiones clave, los requisitos de información y las responsabilidades en cada fase, lo que garantiza que se tomen decisiones sobre la base de información adecuada. Se basa en la evaluación para extraer las lecciones de la experiencia a ser aplicadas en la elaboración de futuros programas y proyectos.

Colegio cooperativo Un colegio cooperativo es una institución de educación y formación que brinda servicios de educación y formación cooperativas.

Confederación cooperativa Una confederación cooperativa es una organización de cuarto grado, integrada por al menos dos federaciones que se unen para crear una organización nacional - una organización “paraguas” a nivel nacional.
Fuente: OIT

Cooperativa Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta, y de gestión democrática.
Fuente: OIT, Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002 - apartado 2

Costo El costo es la traducción en términos financieros de todos los recursos identificados (“insumos”).

Cronograma de actividades

El cronograma de actividades es una de las tres matrices que componen el plan de trabajo del proyecto. Se trata de un Diagrama de Gantt (ver definición) que consiste en una representación gráfica similar a un gráfico de barras para establecer los plazos, la secuencia y la duración de las actividades del proyecto. También puede ser usado para identificar los hitos en el seguimiento del proyecto y para asignar responsabilidades en el logro de las metas.

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es un tipo de gráfico de barras que ilustra la agenda de un proyecto. Los diagramas de Gantt ilustran las fechas de inicio y finalización de los elementos terminales y de resumen de un proyecto. Los elementos terminales y de resumen abarcan la estructura de desglose de tareas del proyecto.

Efectos del proyecto

Ver "objetivo inmediato"

Eficacia

La eficacia refiere a la contribución hecha por los productos al logro del objetivo inmediato del proyecto y a cómo los supuestos han afectado los logros del proyecto.

Eficiencia

La eficiencia refiere al hecho de que los productos hayan sido obtenidos a un costo razonable, por ejemplo: qué tan bien se han convertido los insumos y actividades en productos y la calidad de los productos logrados.

Enfoque de marco lógico (EML)

El marco lógico es una metodología de planificación que permite identificar los componentes necesarios en un proyecto para lograr ciertos cambios positivos y organizarlos utilizando la lógica de causa-efecto.

Equidad de género

La equidad de género supone el concepto de que todos los seres humanos, tanto las mujeres como los hombres, son libres para desarrollar sus capacidades personales y tomar decisiones sin las restricciones impuestas por estereotipos, roles de género rígidos y prejuicios. La equidad de género significa que son considerados los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los hombres. No significa que las mujeres y los hombres deban convertirse en lo mismo, si no que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán de si nacieron con sexo masculino o femenino. La equidad entre mujeres y hombres es tanto una cuestión de derechos humanos, como un prerrequisito para el desarrollo sostenible centrado en las personas y el trabajo decente.

Fuente: OIT 2007b

Estructura de desglose de tareas

La estructura de desglose de tareas es utilizada para preparar el plan de operaciones. Debe ser definida antes de que cualquier otro paso sea dado. Establece las actividades, sub-actividades y tareas para el logro de cada producto. Es la base para los pasos siguientes, asignando responsabilidades y plazos para las actividades y estimando los recursos y presupuesto.

Evaluación La evaluación es una verificación periódica de la eficiencia, la eficacia, el impacto, la sostenibilidad y la relevancia de un proyecto, dados los objetivos establecidos. Generalmente, la evaluación es realizada como un examen independiente de los antecedentes, los objetivos, los productos, las actividades y los insumos utilizados, con un enfoque dirigido a extraer aprendizajes que puedan aplicarse en la toma de decisiones en el futuro.

Factibilidad La factibilidad examina si los objetivos del proyecto pueden ser realmente alcanzados.

Fase de ejecución La fase de ejecución es la cuarta fase del ciclo de proyectos, durante la cual es ejecutado el proyecto y se da seguimiento a sus avances hacia el logro de los objetivos.

Fase de evaluación La fase de evaluación es la fase final del ciclo de proyectos, durante la cual son analizados los resultados del proyecto en comparación con sus objetivos y las lecciones extraídas son utilizadas para incidir en las acciones futuras.

Fase de identificación La fase de identificación es la segunda fase del ciclo de proyectos. Comprende la enunciación inicial de la idea del proyecto en términos de objetivos, productos y actividades, con un enfoque que busca determinar si es necesario o no realizar un estudio de factibilidad.

Fase de financiamiento La fase de financiamiento es la fase del ciclo de proyectos durante la cual los proyectos son aprobados para su financiación.

Federación cooperativa Una federación es una cooperativa de tercer grado, integrada por al menos dos uniones de cooperativas. Dado que no se trata de uniones de cooperativas, pueden admitir como miembros a las cooperativas de primer grado. Por lo general, las federaciones cooperativas se conforman por sectores o regiones.
Fuente: OIT

Fuentes de verificación Ver “medios de verificación”.

Género El género se refiere a las diferencias y relaciones sociales entre mujeres y hombres que han sido aprendidas, que son modificables en el tiempo y que presentan amplias variaciones tanto dentro como entre las sociedades y las culturas. Estas diferencias y relaciones son construidas socialmente y aprendidas a través del proceso de socialización, definen qué es considerado apropiado para los miembros de cada sexo y son específicas de su contexto y pueden ser modificadas. Existen otras variables como la etnia, la casta, la clase, la edad y las capacidades que se cruzan con las diferencias de género.
Fuente: OIT 2007b

Gestión basada en resultados (GBR)	La GBR es un enfoque de gestión que dirige procesos organizacionales, a través de la planificación y la gestión de recursos, actividades, productos y servicios, dirigido al logro de cambios claramente apreciables en el mundo real, o resultados. Existe un consenso global en la comunidad de desarrollo sobre que la GBR es la mejor manera de demostrar el desempeño.
Gestión del Ciclo de Proyectos	La gestión del ciclo del proyecto es una metodología para la preparación, ejecución y evaluación de proyectos y programas, basada en un enfoque integrado y un marco lógico.
Grupos Consultivos Nacionales (GCN) / COOP^{AFRICA}	Los GCN son los representantes del movimiento cooperativo y otras partes interesadas, como las uniones, federaciones, colegios, ministerios y sindicatos. Son responsables de la recomendación de propuestas de proyectos consistentes con los Programas de Trabajo Decente por País, los objetivos estratégicos de COOP^{AFRICA} , los criterios del Fondo de Desafío y las políticas nacionales en materia de reducción de la pobreza. Los GCN son también considerados como las plataformas nacionales sobre las que el conjunto de los actores involucrados a las cooperativas, pueden discutir sus prioridades nacionales. Fuente: http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/nag_list1.pdf
Grupo(s) destinatario(s)	E grupo destinatario es el grupo / entidad que será positivamente afectado por el proyecto a nivel del objetivo inmediato.
Impacto	Ver “objetivo de desarrollo”.
Indicadores	Los indicadores son medibles, evidencias palpables de que se ha hecho algo. Si son cuidadosamente escogidos y medidos a lo largo del tiempo, los indicadores pueden demostrar los avances e impactos. Los indicadores son factores cuantitativos y cualitativos o variables que brindan un medio simple y seguro de medir logros, reflejar cambios relacionados con una intervención o ayudar a evaluar el desempeño de un actor de desarrollo. Los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables y acordados, realistas y limitados en el tiempo (*SMART*).

Indicadores de desarrollo

La OCDE, las Naciones Unidas y el Banco Mundial han acordado enfocarse en un conjunto de metas clave para sus intervenciones en los países en desarrollo. Estas metas han sido ratificadas por las conferencias internacionales de mayor relevancia. También se ha acordado un sistema para dar seguimiento a los avances. Las organizaciones involucradas acordaron utilizar un conjunto central de indicadores (a nivel global) para dar seguimiento al desempeño y ajustar las estrategias de desarrollo cuando sea necesario. La siguiente terminología es utilizada en términos de políticas de desarrollo:

- Los indicadores de insumo miden los recursos financieros, administrativos y regulatorios provistos por los gobiernos y los donantes. Es necesario vincular los recursos utilizados y los logros alcanzados, para evaluar la eficiencia de las acciones llevadas a cabo, por ejemplo: participación en el presupuesto de los gastos de educación, abolición de los uniformes escolares obligatorios.
- Los indicadores de producto miden las consecuencias concretas inmediatas de las medidas tomadas y los recursos utilizados, por ejemplo: cantidad de escuelas construidas, cantidad de maestros formados.
- Los indicadores de objetivo inmediato miden los productos a corto plazo a nivel de los beneficiarios. También es usada la expresión "indicadores de productos". Ejemplos: matrícula escolar, porcentaje de niñas entre los alumnos que ingresan al primer año de la escuela primaria.
- Los indicadores de objetivo de desarrollo miden las consecuencias a largo plazo del objetivo inmediato, además miden los objetivos generales en términos de desarrollo nacional y reducción de la pobreza, por ejemplo: tasa de alfabetización.

Inequidad de género

Acceso desigual a, y control desigual sobre, los diferentes recursos y activos, materiales e inmateriales, de una sociedad. En todas las sociedades, el papel de la mujer es inferior en el relacionamiento ente sexos. Los trabajos realizados predominantemente por mujeres son los peor pagos y cuentan con estatus más bajo.

Informe de avance

El informe de avance es un informe intermedio sobre los avances en la ejecución de un proyecto, enviado por la dirección del proyecto a las organizaciones asociadas para la ejecución en un plazo acordado. Incluye secciones sobre el desempeño técnico y financiero. El informe es elaborado de acuerdo a ciertos TdR establecidos.

Insumos

Los insumos son los recursos físicos y no-físicos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas y gestionar el proyecto. Puede distinguirse entre recursos humanos y recursos materiales.

Jerarquía de objetivos

La jerarquía de objetivos es una representación gráfica de las intervenciones propuestas por el proyecto. Es desarrollado lógicamente, a partir del árbol de problemas y muestra las relaciones medios-fines. Sinónimo: árbol de objetivos.

Línea de base La línea de base es el análisis que describe la situación previa a la intervención de desarrollo, que servirá como punto de partida para evaluar los avances o realizar otras comparaciones.

Lógica de la intervención La lógica de intervención es la estrategia subyacente en el proyecto y consiste en la descripción narrativa del proyecto en cada uno de los cuatro niveles de la "jerarquía de objetivos" utilizada en el marco lógico.

Marco lógico El marco lógico es la matriz en la que son presentados: la lógica de intervención, los supuestos, los indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación del proyecto.

Matriz de responsabilidad La matriz de responsabilidad establece quién es el responsable de cada actividad, asignando obligaciones a las diferentes personas que integran el equipo y a los socios.

Medios Ver "insumos".

Medios de verificación Los medios de verificación conforman la tercera columna del marco lógico e indican dónde, y en qué forma, puede ser encontrada información sobre el logro del objetivo de desarrollo, el objetivo inmediato y los productos (descriptos por los indicadores).

Movimiento cooperativo El movimiento cooperativo es un término que abarca a todas las formas cooperativas de organización, regidas por los principios y los valores cooperativos

Fuente: OIT, Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002 - aps. 3a y 3b

Objetivo El objetivo es una descripción del propósito de un proyecto o programa. En un sentido general, refiere a las actividades, los productos, los objetivos inmediatos y el objetivo de desarrollo.

Objetivo de desarrollo El objetivo de desarrollo explica por qué el proyecto es importante para la sociedad, en términos de beneficios a largo plazo para los beneficiarios finales y los beneficios ampliados para otros grupos. También ayuda a exhibir cómo el proyecto se inscribe dentro de las políticas nacionales del gobierno y de las organizaciones interesadas (ODM, DERP y COOP^{AFRICA}). El objetivo de desarrollo no será alcanzado por un único proyecto determinado (que sólo hará una contribución hacia el logro de los objetivos generales), sino que se requerirá de las contribuciones de otros proyectos.

Objetivo inmediato El objetivo inmediato debe abordar el problema central y ser definido en términos de beneficios sostenibles para el(los) grupo(s) destinatario(s). También debe expresar los beneficios equitativos para las mujeres y los hombres integrantes de el(los) grupo(s) destinatario(s). Es mejor tener un único objetivo inmediato por proyecto.

Objetivos de desarrollo del milenio (ODM)

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio representan una alianza global que ha emergido de los compromisos y metas establecidas en las cumbres mundiales de los años 90. En respuesta a los principales desafíos de desarrollo a nivel mundial, los ODM promueven la reducción de la pobreza, la educación, la salud maternal y la equidad de género y propone el combate a la mortalidad infantil, el SIDA y otras enfermedades. Establecidos para el año 2015, los ODM son un conjunto acordado de metas que pueden ser alcanzadas si todos los involucrados trabajan juntos y hacen su parte. Los países pobres se han comprometido a gobernar mejor y a invertir en sus pueblos, a través del cuidado de la salud y la educación. Los países ricos se han comprometido a apoyarlos a través de la ayuda, la reducción de la deuda y un comercio más justo.
Fuente: http://www.undp.org/mdg

Organización cooperativa

La organización cooperativa es un término que abarca a las organizaciones cooperativas de todos los niveles, incluyendo las cooperativas de primer grado, las de segundo grado (uniones), las de tercer grado (federaciones) y las de cuarto grado (confederaciones)
Fuente: OIT

Organizaciones de apoyo a las cooperativas

Las organizaciones de apoyo a las cooperativas son: organizaciones no gubernamentales, dependencias gubernamentales, organizaciones paraestatales, programas de desarrollo, colegios cooperativos y centros de desarrollo cooperativo, entre otras.
Fuente: OIT

Partes interesadas

Las partes interesadas son aquellas personas o instituciones que pueden afectar o ser afectadas por un proyecto o programa, directa o indirectamente, positiva o negativamente.

Plan de recursos

El plan de recursos es un desglose del presupuesto del proyecto, en el que los insumos y los costos son vinculados con las actividades y detallados en cada periodo de tiempo.

Plan de trabajo

El plan de ejecución del proyecto que comprende:
1. estructura de desglose de tareas;
2. matriz de responsabilidades;
3. cronograma de actividades;
4. plan de recursos.

Presupuesto

El presupuesto es un resumen detallado de los gastos estimados o previstos para un determinado periodo, junto con propuestas para su financiamiento. Se basa en el plan de recursos.

Programa

Un programa es un conjunto de proyectos con un objetivo de desarrollo en común.

Programas de Trabajo Decente por País (PTDP)	Los PTDP son la contribución especial de la OIT a los programas país de las NU y el vehículo principal del apoyo de la OIT a los países. Los PTDP tienen dos objetivos básicos: 1) promover el trabajo decente como un componente clave de las estrategias nacionales de desarrollo; 2) organizar el conocimiento, los instrumentos, la incidencia y la cooperación de la OIT al servicio de los mandantes tripartitos, en un marco basado en resultados para avanzar en la Agenda de Trabajo Decente, dentro de las áreas en las que la Organización cuenta con ventajas comparativas. El tripartismo y el diálogo social son fundamentales para la planificación y ejecución de un programa, coherente e integrado, de asistencia a los mandantes en los Estados miembros. Fuente: http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/index.htm
Propósito del proyecto	Ver "objetivo inmediato".
Proyecto	Un proyecto es un conjunto de actividades o una estructura destinada a obtener objetivos claramente explicitados dentro de un plazo fijado y con un cierto presupuesto.
Recomendación de la OIT sobre la Promoción de las Cooperativas, 2002 (R193)	La Recomendación 193 de la OIT sobre la Promoción de las Cooperativas fue formalmente adoptada durante la Conferencia Internacional del Trabajo de 2002, para incentivar, a los gobiernos y los empleadores, a los trabajadores y las organizaciones cooperativas, a promover a las cooperativas a través de la creación de políticas y legislaciones específicas, la facilitación del acceso a los servicios financieros y otros tipos de servicios, y la ayuda para brindar educación y formación. Esta Recomendación es importante para la determinación del papel de las cooperativas y para subrayar las condiciones básicas necesarias para su florecimiento, tanto en los países desarrollados como en aquellos en desarrollo. Fuente: http://www.ilo.org/coop
Relevancia	La relevancia es la pertinencia de los objetivos del proyecto en relación a los problemas reales, las necesidades y las prioridades del grupo destinatario y los beneficiarios a los que el proyecto pretende alcanzar y en relación al contexto físico y político en el que opera.
Resultados	Los resultados son los "productos" de las actividades desarrolladas, cuya combinación logra los efectos del proyecto, es decir el comienzo de los beneficios sostenibles para los grupos destinatarios.
Revisión de selección	La revisión de selección es el análisis de un proyecto propuesto para determinar sus méritos y su aceptabilidad en función de los criterios establecidos. Esta revisión es el paso final antes de que un proyecto sea aprobado para su financiación y verifica que el proyecto sea factible en función de la situación actual, que los objetivos sean apropiados y que los costos sean razonables.

Riesgos	Ver también "supuestos". Los riesgos son factores y eventos externos que podrían afectar los avances o el éxito del proyecto y que no es muy probable que se produzcan. Los riesgos son formulados de un modo negativo, por ejemplo: "Falla la reforma de los procedimientos penales".
Seguimiento	El seguimiento comprende la recolección, el análisis, la comunicación y el uso de la información sobre los avances del proyecto.
Socios de ejecución	Los socios de ejecución son otras partes interesadas directamente responsables por la realización de actividades específicas.
Socios del proyecto	Los socios del proyecto son aquellos que también participan en la elaboración y ejecución del proyecto, por ejemplo: el colegio cooperativo nacional, los sindicatos, las organizaciones de empleadores, el Ministerio de Trabajo, las autoridades locales, etc.
Sostenibilidad de los resultados del proyecto	La sostenibilidad de los resultados es la probabilidad de una continuación en la corriente de beneficios producidos por el proyecto, una vez finalizado el período de apoyo externo.
Supuestos	Los supuestos son factores externos que podrían afectar los avances o el éxito del proyecto, pero que están fuera del control de la dirección del proyecto. Conforman la cuarta columna del marco lógico y son formuladas utilizando una enunciación positiva, por ejemplo: "reforma de los procedimientos penales aplicada exitosamente".
Supuestos de desarrollo	Estos supuestos vinculan el objetivo inmediato con las metas de desarrollo. La pregunta a realizarse es: ¿cómo va a contribuir el logro del objetivo inmediato a las metas nacionales, así como a los objetivos de la OIT y los donantes? Generalmente, son enunciados en la forma de hipótesis o teorías. Son importantes para la evaluación ex ante y final del proyecto, pero, por lo general, no están relacionados con la ejecución de las actividades. Ejemplo: estabilidad política (sin golpes militares) y elecciones locales transparentes.
Supuestos de ejecución	Estos supuestos vinculan los objetivos inmediatos del proyecto con los productos. Dado que la administración del proyecto no puede controlar qué ocurre con los productos del proyecto, hay supuestos necesariamente importantes a este nivel. Son críticos para el éxito del proyecto y constituyen una parte importante de cualquier evaluación.
Supuestos de sostenibilidad	Estos supuestos se relacionan con la sostenibilidad de los objetivos de desarrollo e inmediato, por ejemplo: el gobierno se compromete a ratificar la ley cooperativa.
Términos de Referencia (TdR)	Los Términos de Referencia establecen las tareas requeridas de un contratista e indican los antecedentes del proyecto y los objetivos, actividades planificadas, insumos y resultados esperados, cronogramas y descripción de tareas.

Transversalización de género

La transversalización de la perspectiva de género es el proceso de valorar las consecuencias sobre las mujeres y los hombres de cualquier acción planificada, incluyendo la legislación, las políticas o los programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Este proceso es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres y los hombres, sean parte integrante de la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualitariamente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de este proceso es conseguir la igualdad de género.

Fuente: Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (1997).

Anexo 1 - Posibilidades de donaciones y directrices de los donantes

Este anexo se enumeran algunos ejemplos de las fuentes de financiamiento que pueden ser de interés para los usuarios de este manual.

Nombre	Descripción breve	Referencia en Internet
Business in development (BiD) Challenge	El BiD Challenge es una competencia global online de planes de negocios, que desafía a los emprendedores a desarrollar un plan de negocios innovador con potencial de crecimiento. Hacemos esto para estimular el crecimiento económico local y generar empleo e ingresos en los mercados emergentes. La Red BiD opera el BiD Challenge desde 10 países de Asia, América Latina y Asia. La Red BiD selecciona planes de negocios y ofrece herramientas a los mejores emprendedores, allanando el camino para que puedan acceder al financiamiento.	http://www.bidnetwork.org/page/43262
Comisión Europea (CE)	La CE publicó un resumen de las nuevas normas financieras y oportunidades de financiación para el período 2007-2013. Ofrece consejos sobre cómo empezar, una mirada rápida a las diferentes fuentes de financiamiento de la Unión Europea (UE), así como ejemplos prácticos para grupos concretos de beneficiarios de la UE. La UE también cuenta con una base de datos sobre las convocatorias de propuestas, incluyendo los formularios para cada una de ellas (haga click sobre "*calls for proposals & procurement notices*" para realizar una búsqueda por país y por tipo de donación).	http://ec.europa.eu/budget/library/publications/financial_pub/pack_rules_funds_en.pdf http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/index_en.htm
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)	A través de sus donaciones, el FIDA promueve enfoques y tecnologías exitosas y/o innovadoras, en conjunto con políticas e instituciones que apoyen desarrollo agrícola y rural, contribuyendo de este modo al logro del objetivo general del FIDA: empoderar a las mujeres y los hombres pobres del medio rural para lograr mejoras en sus ingresos y en la seguridad alimentaria. Las organizaciones elegibles para convertirse en socias para la ejecución de las actividades financiadas con las donaciones del FIDA son: los Estados Miembros desarrollados; las organizaciones intergubernamentales en las que participan los Estados Miembros; las organizaciones de la so-	http://www.ifad.org/operations/grants/index.htm

	ciedad civil, incluidas las ONG; y las iniciativas promovidas por el FIDA. Además, también son elegibles las entidades del sector privado con fines de lucro, siempre que las actividades financiadas con las donaciones estén dirigidas a favorecer a las mujeres y hombres pobres del medio rural. Todas las propuestas de donación necesitan contar con un miembro del personal del FIDA que actúe como punto focal que patrocine la solicitud, lo que incluiría facilitar la tramitación de la subvención para su aprobación y proporcionar apoyo a la ejecución / supervisión, cuando sea necesario.	

BIBLIOGRAFÍA

AusAid, 2005, The logical Framework approach
http://www.ausaid.gov.au/ausguide/pdf/ausguideline3.3.pdf

Banco Mundial, The Logframe Handbook. A logical framework approach to project cycle management , World Bank, Washington
http://gametlibrary.worldbank.org/FILES/440_Logical%20Framework%20Handbook%20-%20World%20Bank.pdf_

Bishop C., 2001, SEAGA Project Cycle Management Technical Guide, FAO, Rome
http://www.fao.org/sd/SEAGA/downloads/En/projecten.pdf

CIF/OIT, 2009, Strategic planning: At the core of sustainable development. DELNET training course on disaster risk management and sustainable local development, ITC/ILO, Turín

Comisión Europea, Marzo de 2004, Aid Delivery Methods, Volume 1: Project cycle management guidelines, EC, Bruselas
http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a_en.htm

DFID, 2009, How to note: Guidance on using the revised logical framework
http://www.epsds.org/Uploads/Documents/How%20to%20note_Using%20the%20Revised%20DFID%20Logframe_2009_20090915023813.pdf

Hill L.M., 2003, SEAGA Gender-Disaggregated Data for Agriculture and Rural Development, FAO, Roma
http://www.fao.org/sd/SEAGA/downloads/En/GDDEn.pdf

IFRC, 2002, Project planning process handbook, IFRC, Ginebra

MDF South Asia, 2004, Project Management Course, Sri Lanka.

OECD Development Assistance Committee (DAC), 2002, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, París
http://www.oecd.org/document/21/0,3343,en_2649_34435_40381973_1_1_1_1,00.html

OIT, 2010, ILO Guidelines to Results-Based Evaluation. Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations. Version 1, ILO (EVAL), Ginebra

OIT, 2010, Gender mainstreaming strategies in decent work promotion: Programming tools, ILO, Bangkok

OIT, 2007b, Manual for Gender Audit Facilitators: The ILO Participatory Gender Audit Methodology ILO, Ginebra