



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN,  
COOPERACIÓN, PRÁCTICAS Y PASANTÍAS

## **GUÍA BÁSICA DE FORMULACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD 2015-2017**

Elaboración: Iván Gordillo  
Docente & UACS-UTMACH

## **RESUMEN EJECUTIVO**

---

La Dirección de Vinculación, Cooperación, Pasantías y Prácticas (VINCOPP) de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH), asume la formulación de programas y/o proyectos, basado en la metodología de marco lógico y tomando como insumos claves adaptables a nuestros requerimientos, el formato de inversión pública vigente en Ecuador regentado por SENPLADES. En la perspectiva de garantizar propuestas de vinculación de buen nivel, en cuanto a la evaluación e inversión en la comunidad, el impacto humano y territorial, la sostenibilidad en la población objetivo y las instituciones socias, así como articular carreras y disciplinas en la viabilidad de proponer e intervenir integralmente en la sociedad.

Además de precisar y emplazarla alineación de las propuestas de vinculación con la sociedad, con los objetivos, políticas y metas del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013 – 2017, en procura de contribuir a su cumplimiento y evaluación efectiva (externa).

## INTRODUCCIÓN

Como reseña histórica, el Sistema de Marco Lógico-SML fue desarrollado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) a fines de los años 60 y principios de los 70 y luego a principios de los 80, la asumió la Agencia Alemana de Cooperación Técnica-ex GTZ y posteriormente se difundió a nivel internacional, en el ámbito técnico y académico, constituyéndose en una metodología y herramienta básica en la formulación y evaluación de proyectos de desarrollo. A mediados del 90, se ejecutó el primer proyecto en base a la metodología de marco lógico al sur de Ecuador, en la provincia de Zamora, en el ámbito agroforestal, ejecutado por la Fundación Maquipucuna, ONG, con sede en Quito y Georgia-EEUU, dedicado a la conservación y el desarrollo sostenible. A inicios del 2000, se incorpora en los programas o mallas curriculares de algunas universidades de Ecuador, San Francisco, Central, Católica, FLACSO, Universidad Nacional de Loja, entre otras. Actualmente es un instrumento aceptado a nivel mundial por las agencias de cooperación, Comunidad Europea, USAID, para la formulación y evaluación de propuestas de desarrollo. Sin embargo, ha entrado en vigencia otra metodología, que está superando al marco lógico, y consiste en “*monitoreo y evaluación por cadena de impactos*”, promovida por la DeD y GIIZ. Ecuador a través de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES, lo asume en formato único de presentación de proyectos de inversión pública, constituyéndose en una herramienta oficial en la planificación de proyectos de desarrollo y cooperación.

### La validez del marco lógico en la planificación de proyectos

A continuación presentamos un resumen de la importancia y vigencia de la metodología del marco lógico, en la planificación y gestión de proyectos de desarrollo:

#### El marco lógico enfrenta las siguientes deficiencias

**La planificación era demasiado imprecisa** en razón de que los objetivos eran múltiples y no se relacionaban claramente con las actividades del proyecto, ni se tenía una imagen clara de los resultados del mismo con sus respectivos indicadores.

**La evaluación de los proyectos era poco efectiva** por la dificultad en determinar lo que era realmente el proyecto y dependía de los criterios del evaluador quien establecía lo “bueno” o lo “malo” del mismo. Las evaluaciones eran poco constructivas.

**La responsabilidad por la gerencia del proyecto era poco clara** con relación al logro de sus resultados finales (impacto). Había una tendencia a rechazar cualquier responsabilidad por los resultados alcanzados, atribuyendo esta responsabilidad a la influencia de factores fuera del control de la gerencia.

**Los proyectos carecían de la precisión requerida**, incorporando múltiples objetivos que no estaban directamente relacionados con los objetivos de los proyectos.

**Los proyectos no estaban siendo ejecutados exitosamente**, y no quedaba claro cuál era el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto (o de la agencia ejecutora).

**No había una idea clara respecto de cómo determinar si un proyecto había sido exitoso**, y los evaluadores carecían de una base “objetiva” para comparar lo planeado con lo ejecutado.

Fuente: Ortegón, et. al - 2005

## El marco lógico aporta

- **Aporta una terminología** uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades
- **Aporta un formato** para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto
- **Suministra un temario analítico común** que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, así como también para la interpretación de éste
- **Enfoca el trabajo técnico** en los aspectos críticos y puede acortar documentos en forma considerable
- **Suministra información para organizar** y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto
- **Suministra información necesaria para la ejecución**, monitoreo y evaluación del proyecto
- **Proporciona una estructura para expresar** en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto

Fuente: Ortegón, et. al - 2005

## FORMULACIÓN DEL PROYECTO EN BASE AL SISTEMA DEL MARCO LÓGICO

El ciclo de proyecto de marco lógico, comprende tres fases: a) Diseño o elaboración, b) Ejecución, y; c) Evaluación (Gráfica).

Entre el diseño y ejecución, esta mediado por una serie de etapas que hay que resolver, como es la negociación y financiamiento del proyecto. Una vez resuelta esta parte, se procede a constituir el equipo que se encargará de la ejecución del proyecto.

El equipo responsable, tiene que revisar la matriz del marco lógico o la planificación y realizar los ajustes que requieran, siempre y cuando respondan a la verdadera realidad de intervención y que guarde correspondencia con el presupuesto del proyecto.

Normalmente quienes diseñan el proyecto es un equipo externo y quienes lo ejecutan, son otros, produciéndose una brecha entre lo que se puede hacer (lo planificado) y lo que realmente es viable ejecutar con el proyecto.

La metodología del marco lógico, en lo que corresponde al DISEÑO o formulación de proyecto, comprende tres etapas:



## Primera etapa: diagnóstico situacional

Identifica cinco momentos y que corresponde a cinco herramientas de la metodología del marco lógico. Es decir, son cinco tipos de análisis a realizar: El análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).

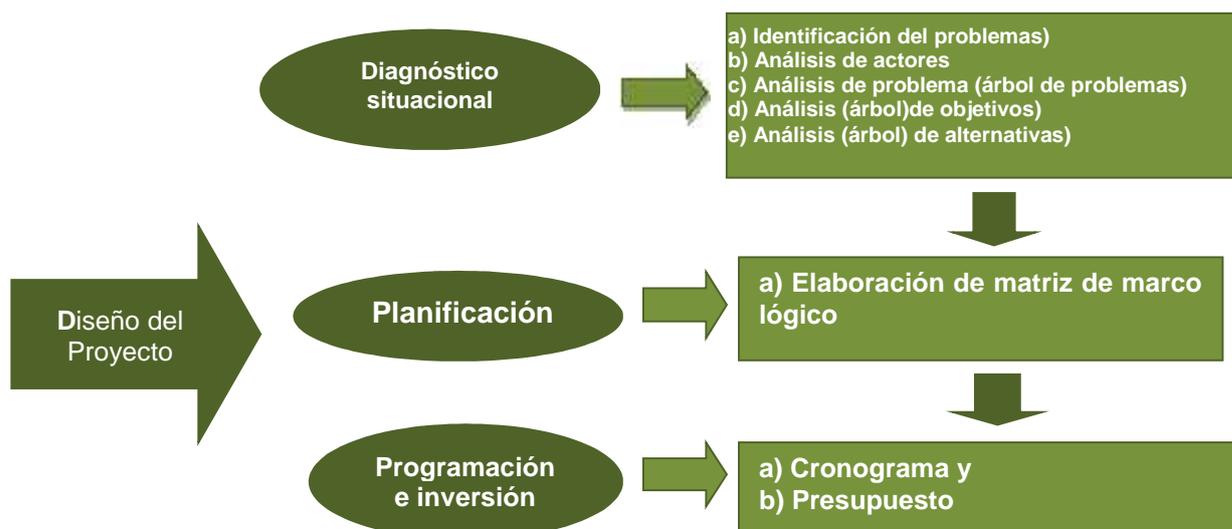


### Fases del diagnóstico situacional:

- a) Identificación y priorización del problema
- b) Análisis del problema
- c) Análisis de objetivos
- d) Análisis de alternativas
- e) Análisis de actores
- f) Línea base
- g) Oferta, demanda y establecimiento de las brechas
- h) Población objetivo del proyecto

## La segunda etapa: corresponde a la planificación y ejecución de acciones

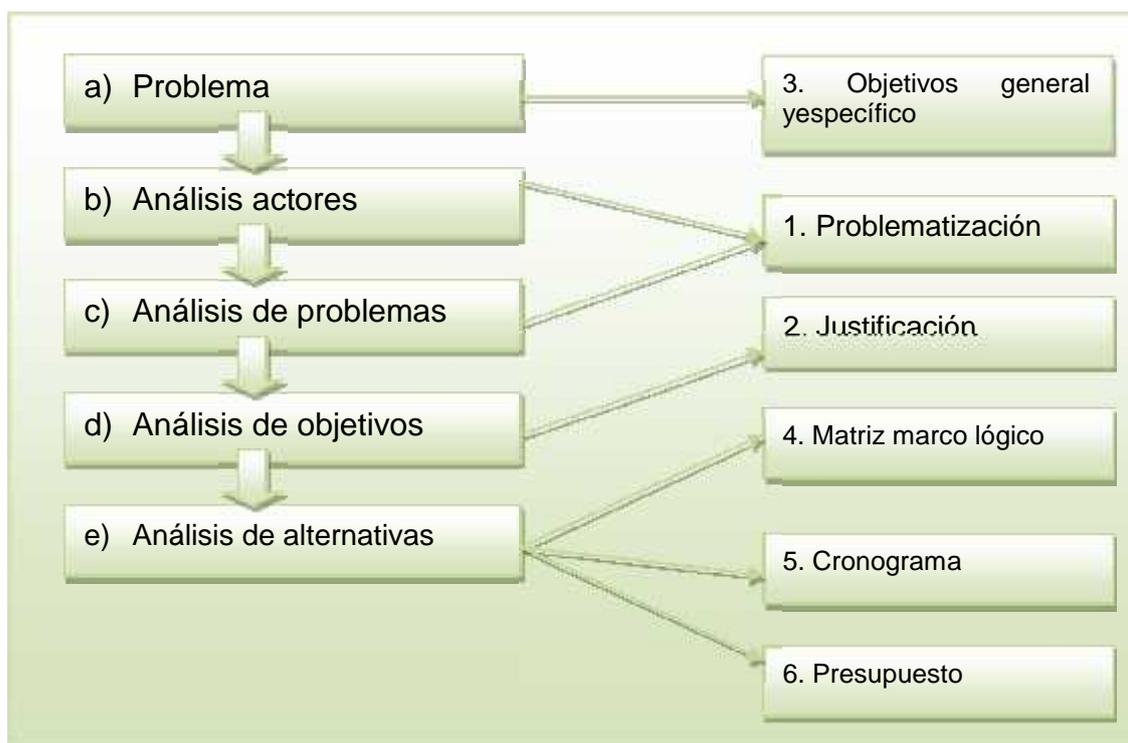
Esta etapa, enfatiza que la "idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución", recoge la lógica del proyecto". En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Los resultados, las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo (Ortegón, et. al., 2004:15).



### Tercera etapa: Enfatiza la programación e inversión

Corresponde al calendario de actividades o cronograma y el presupuesto requerido. Define el horizonte de intervención y los recursos, las capacidades y las gestiones a emprenderse en la fase de ejecución del proyecto.

En términos de estructurar el formato del proyecto, que permite proceder a la parte narrativa y elaboración del documento de la propuesta, presentamos las interrelaciones que guardan entre las partes del diseño y los componentes del formato y documento del proyecto:



Presentamos a continuación, el diagrama del marco lógico, que sintetiza todas las fases o rutas requeridas para la formulación del proyecto.



# I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

## DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA

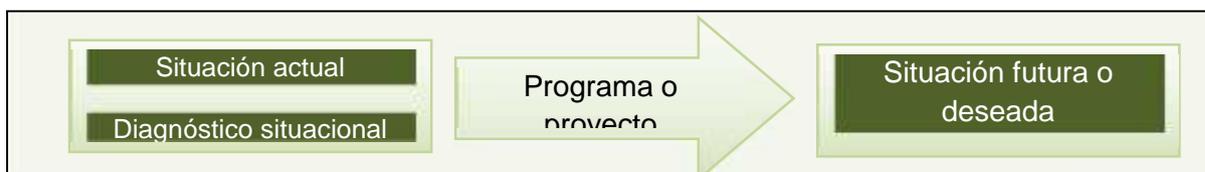
Todo proyecto responde a un problema de desarrollo, a un estado negativo de la realidad que afecta a una organización o comunidad. La planificación de un proyecto, “responde a la percepción de una problemática o situación actual, la motivación y el diseño de alternativas de solucionarlo” (Ortegón, et. al, 2005: 15).

**Las ideas de los proyectos nacen** o se crean muchas veces, sin previo análisis situacional, es decir, a partir de iniciativas de personas, grupos, técnicos o profesionales que aspiran emprender proyectos innovadores. Las ideas de proyectos, “indican el interés por resolver problemas” y las ventajas o beneficios que potencialmente se pueda generar a la sociedad a costos razonables. En vista de que “normalmente hay muchas ideas de proyectos, suele existir cierto mecanismo de jerarquización” o de priorización de acuerdo a criterios previamente elaborados.

**La situación actual**, hay que analizarla, diagnosticarla<sup>1</sup> y explicarla en su contenido, dinámica y contexto, es decir, tomarle una foto y ubicarla en una situación a la que pertenece, dotarla de un contexto de desenvolvimiento.

Tomar la foto y describirla, es el **estado del arte** del problema y al que hay que proponer las alternativas de solución, en la que los actores deben hacer efectiva su participación con estrategias, recursos, capacidades, para enfrentarlo. Además es importante, poner un estado ideal de futuro mejorado con el proyecto, frente a esa realidad expresada o percibida como problema.

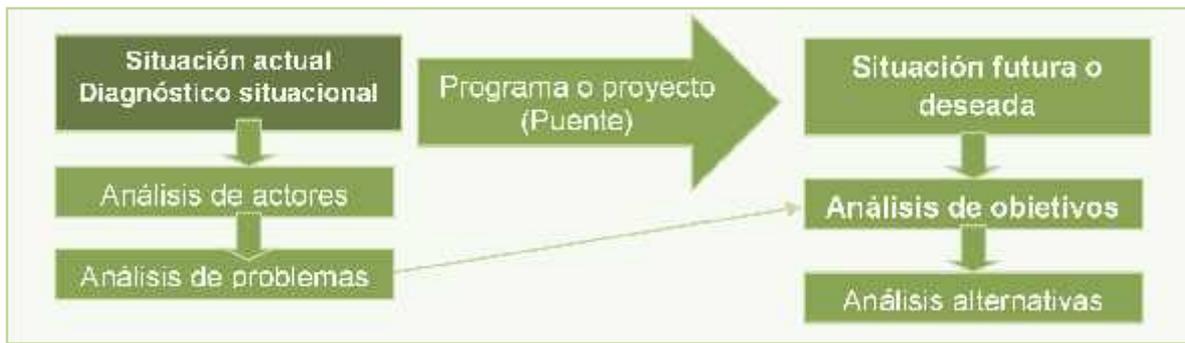
**La situación actual** es insatisfactoria frente al ideal de cambio o solución, por lo que se da un conflicto entre la realidad actual con la **realidad proyectada o aspirada de futuro**, dentro de una dinámica subjetiva de los actores y que se manifiesta con el requerimiento de un proyecto de intervención que contribuya con soluciones.



La relación entre la situación actual prescrita como problema, vincula con dos herramientas de análisis que es el análisis de actores y análisis de problemas.

En este mismo sentido, la situación futura se interrelaciona con el análisis de objetivos y el análisis de alternativas, de acuerdo como se presenta en el siguiente gráfico:

<sup>1</sup> El diagnóstico situacional: Se basa en la percepción de los participantes. Es un análisis cualitativo rápido, de la problemática y oportunidad de una realidad sea esta: comunidad, organización, parroquia, cantón, con el propósito de diseñar estrategias de desarrollo (proyectos). Nos proporciona visualización y una lectura rápida de la realidad local. Los espacios donde se realiza este diagnóstico, es a través de mesas de concertación, talleres.



## El problema

Un problema representa y describe una situación o estado negativo de una realidad que afecta a un determinado grupo de población dentro de un área geográfica o territorial específica. O puede ser incluso institucional.

Los problemas se los puede identificar en diferentes ámbitos de:

- Carencia de infraestructura
- Deficiente calidad de la educación
- Manejo insostenible de los recursos naturales
- Pobreza
- Insalubridad
- Baja productividad
- Bajo nivel de gestión organizacional
- Necesidades básicas insatisfechas
- Crecimiento desordenado de la población

### Características de un problema

Es un componente del territorio o institución que se quiere modificar para avanzar en la dirección de desarrollo propuesto

- El problema está relacionado con la OPORTUNIDAD de aprovechar situaciones favorables
- El problema es algo que tiene solución, de lo contrario es una condición
- Todo problema tiene una escala: Territorial, económica, humana, temporal
- El problema tiene intereses, enfoque analítico y vincula con lo multidisciplinario
- Debe ser verificable
- El problema tiene su origen en un conjunto de causas directas, indirectas y estructurales que explican el problema

Con la identificación del problema, establecemos entre otros aspectos:

- 1) El contexto del proyecto
- 2) Ámbito temático de desarrollo al que pertenece el proyecto
- 3) Incluso los elementos de indecentes del proyecto.

- El problema tiene efectos o consecuencias sobre la realidad, que pueden ser efectos descriptores del problema, efectos directos y efectos indirectos.

### Ejemplos de problemas

- Manejo insostenible de los desechos sólidos en el cantón Pasaje
- Limitada educación ambiental
- Incremento de la inseguridad ciudadana en las cabeceras cantonales de la provincia.
- Reducidas oportunidades de empleo para jóvenes profesionales de la provincia.
- Deficiente inversión productiva en la provincia.
- Incremento del consumo no productivo entre familiares de migrantes.
- Deficiente calidad de la educación primaria y secundaria en la provincia
- Deforestación y contaminación de vertientes de agua
- Deforestación en la cuenca del río Casacay

El análisis situacional se expresa en forma sintética en un problema central, mismo que hay que someterlo a un análisis de causa efecto.

Las herramientas que ayudan a realizar el desglose analítico del problema en la relación causa efecto son:

- Árbol de problemas
- Matriz de causa efecto

### Análisis de problemas

El análisis del problema<sup>2</sup>, se realiza a través de un diagrama, conocido como árbol de problemas que establece una “visión esquemática y una relación jerárquica entre el problema central que se busca resolver, sus causas y efectos”. El árbol de problemas es un diagrama simétrico vertical que ayuda a organizar la información en una relación causa efecto.

### Árbol de problemas

El árbol de problemas debe “conducir al evaluador la identificación de los objetivos del proyecto y las alternativas de solución al problema, que son representados en el “árbol de objetivos” del proyecto, es como si dijéramos que el árbol de problemas es el "negativo” de la película y su manifestación en contrario (el "positivo" o revelado), es el "árbol de objetivos". (Navarro, 2003: 10).

Las bondades del árbol de problema, se centran en:

---

<sup>2</sup>Problema: es un componente de la realidad que se quiere modificar para avanzar en la dirección de desarrollo propuesto: existe o está por existir. El problema está relacionado con la OPORTUNIDAD de aprovechar situaciones favorables. El problema es algo que tiene solución, de lo contrario es una condición. Todo problema tiene una escala: territorial, económica, humana, temporal, etc. El problema tiene intereses, enfoque analítico y la profesión. Cuáles son los problemas que actualmente afectan (afectamos) nuestra realidad (social, económica, ambiental, ecológica, etc.)?. Las necesidades: es la carencia de algo. Una necesidad in-satisfecha puede dar lugar a un problema.

- Identificar los problemas principales (causas) en relación al problema central de desarrollo, y sus relaciones de causalidad (causa-efecto)
- Visualizar en un diagrama de árbol de problemas, la causalidad que origina el problema central y la interrelación con los efectos
- Con la colocación de “los problemas principales de acuerdo con sus relaciones de causa efecto, así como sus interrelaciones, el árbol de problemas nos ayuda a establecer el “modelo lógico” en el cual estará basado el proyecto” (BID, 2004: 14).

### **Pasos requeridos en la realización del árbol de problemas:**

<b>Pasos</b>	<b>Explicación</b>
Paso 1	El primer paso, consiste en identificar el problema central, escribirlo en una tarjeta y pegarlo en la parte superior de una pizarra u otra superficie
Paso 2	Luego, se identifican otros problemas percibidos por los involucrados, que son causas directas del problema de desarrollo y se los coloca debajo del problema central
Paso 3	Después se siguen colocando otros problemas percibidos, que son causas de los problemas recientemente colocados en la pizarra, hasta que se llegue a las causas que son “raíces”.
Paso 4	Luego, se determina si alguno de los problemas percibidos por los involucrados son efectos del problema de desarrollo y se lo coloca en la parte superior de la pizarra que está por encima del problema de desarrollo
Paso 5	Por último, se trazan líneas con flechas que apunten de cada problema que es una causa, al (a los) problema(s) que representa(n) efecto(s), asegurándose que el diagrama tenga sentido
Paso 6	Revisar el esquema (diagrama) completo y verificar su validez e integridad, en relación causa – efecto

Fuente: CEPAL-ILPIS

No olvidar que:

- Redactar cada problema, como una condición negativa (no ambigua).
- Escribir solamente un problema por tarjeta.
- Identificar únicamente los problemas existentes, no problemas posibles o potenciales.
- Un problema no es la ausencia de una solución, es un estado existente negativo.

El análisis del problema, es más productivo si se lo realiza en taller con los participantes, por las contribuciones de percepciones respecto del problema.

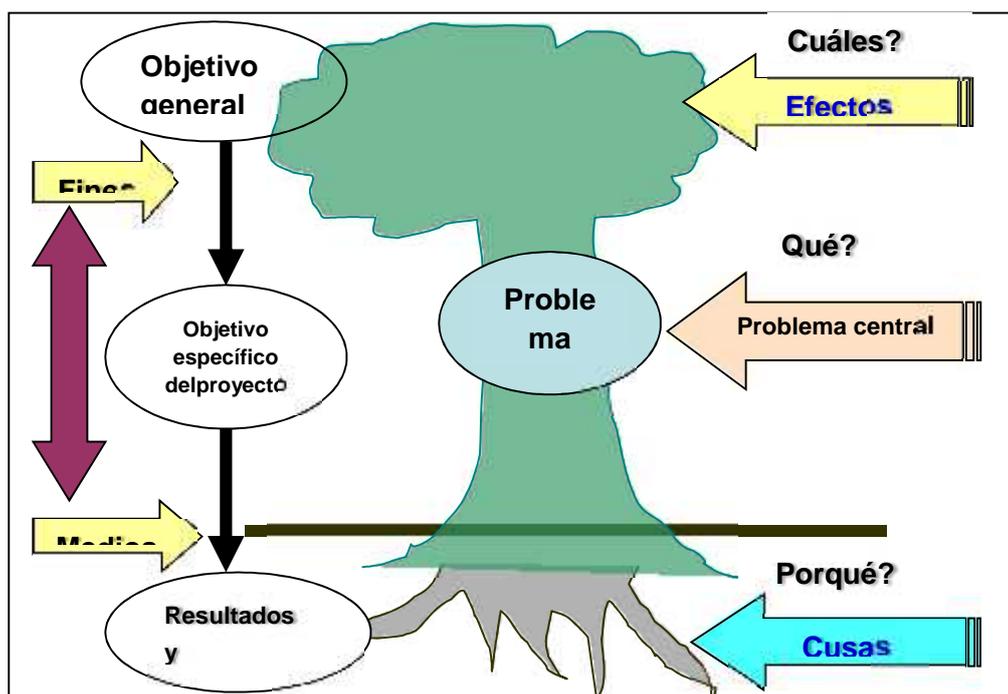
### Ejemplo de problemas

No es correcto	Correcto
No hay pesticidas.	La cosecha es destruida por plagas
Falta calidad educativa	Deficiente calidad educativa
No hay letrinas	Deficiente estado de salubridad
No hay conciencia ambiental	Limitada conciencia ambiental
Basura en la calle	Manejo insostenible (o inadecuado) de los desechos sólidos
No hay suelos productivos	Suelos erosionados
No hay viviendas	Déficit de vivienda
Malos estudiantes	Bajo rendimiento académico
Limitada infraestructura escolar	Inadecuada preparación y contaminación de alimentos

La otra opción en la precisión del problema, puede ser a partir del planteamiento de las ideas de proyectos:

Ideas de proyectos	Problema
Construcción de programa de vivienda	Déficit de vivienda
Programa de manejo de la basura	Manejo insostenible (o inadecuado) de los desechos sólidos
Programa de reforestación	Deforestación
Sistema de agua potable	Agua contaminada o limitada cobertura de atención de agua
Aliméntate Ecuador	Desnutrición
Yo sí puedo	Analfabetismo

## Graficación didáctica del árbol de problema



### Las causas

Son factores sociales, económicos, ambientales o legales que generan un problema. Las causas son problemas. Tomar en cuenta las causas directas que inciden en los problemas críticos (causas directas y estructurales)

*Son las raíces o cimientos del problema. Responden a la pregunta ¿Por qué?,*

Ejemplo: ¿Por qué la cosecha es destruida por plagas?, la respuesta sería: Porque existe “un inadecuado control de plagas y enfermedades”.

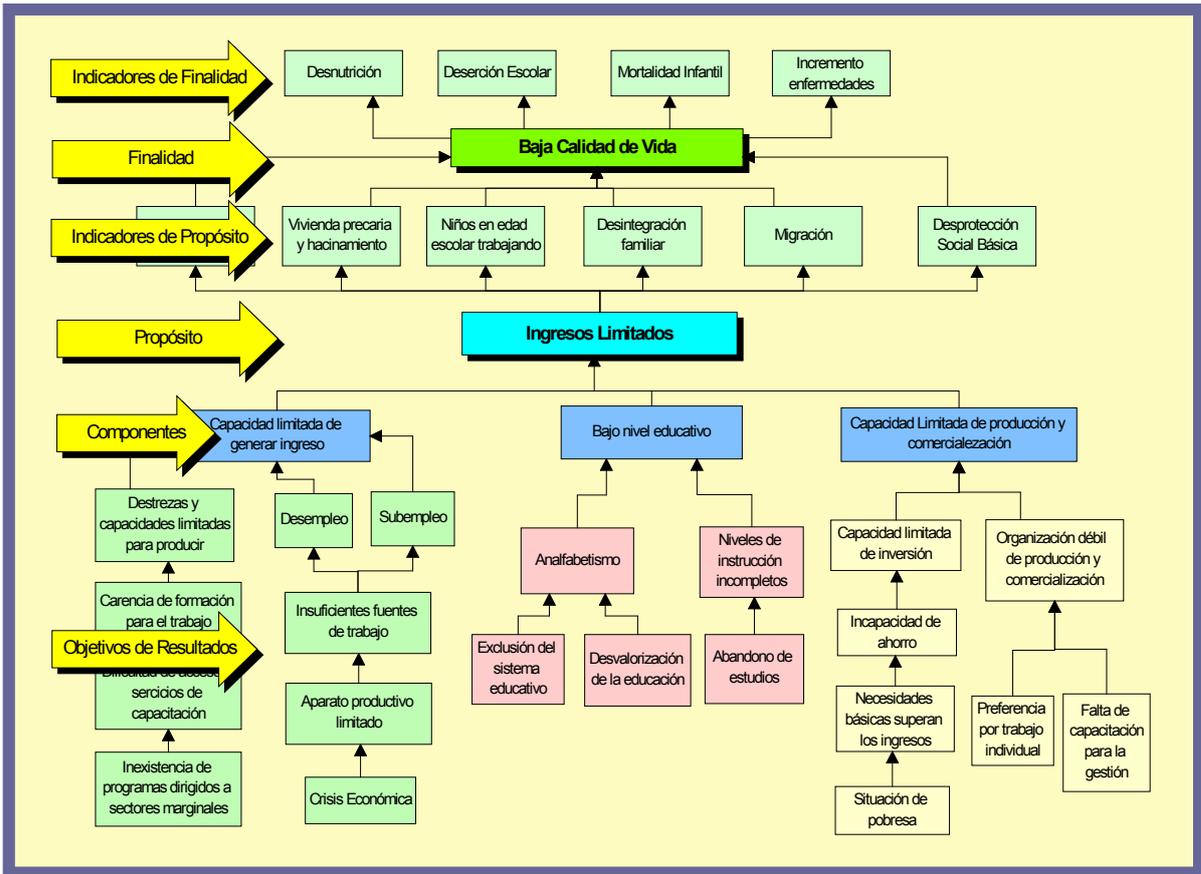
### Los efectos:

- Efectos: Son las consecuencias directas e indirectas provocadas por las causas del problema central.

*Responden a la pregunta ¿Cuáles son las consecuencias?*

- Ejemplo: ¿Cuáles son las consecuencias provocadas por el inadecuado control de plagas y enfermedades?; la respuesta sería: “Bajo rendimiento de la cosecha” y “bajos ingresos de las familias”.

Presentamos a continuación un ejemplo de un árbol de problemas, en donde el problema central es la “alta accidentalidad de los automotores”. Donde se ubican en la parte inferior, las causas, y; en la parte superior se ubican los efectos o consecuencias. El árbol de problemas nos da una imagen negativa global y a la vez específica de la situación existente.



Cabe aquí una pregunta: ¿Cuál es la contribución del árbol de problemas al SML?

La respuesta es que “la definición correcta de las relaciones de causalidad de los problemas, permitirá mejorar el diseño de proyectos, porque es el fundamento del “modelo lógico” en el que está basado en el enfoque de marco lógico (BID, 2004: 12)”.

La siguiente **matriz de causa efecto**, es más recomendable aplicarla en los talleres en lugar del árbol de problemas, debido a su complejidad, sin embargo, con esta matriz nos puede proporcionar insumos en la estructuración de la matriz de marco lógico:

Problema central	Causas (¿Por qué?)	Efectos (¿Cuáles?)	Soluciones
Problema central	Causas	Efectos	S1.1 S1.2 S1.3
	Causas	Efecto	S2.1 S2.2 S2.3.
	Causas	Efectos	S3.1. S3.2. S3.3.
	Causas	Efectos	S4.1. S.4.2. S.4.3.

### Regla clave:

La descripción narrativa de problema, la sistematizamos a partir de los bloques de las causas y efectos que están en la parte inferior del árbol de problemas relacionados con los respectivos efectos o consecuencias, acompañada de datos estadísticos en el caso de disponer de éstos.

### Análisis de actores

El análisis de involucrados permite establecer la vinculación directa e indirecta de los grupos, organizaciones, instituciones públicas, privadas y personas con el problema de desarrollo y el proyecto.

Permite analizar los intereses, coincidentes o complementaciones que tienen y la manera de cómo aprovecharlos o potenciarlos, en la que incluye las limitaciones.

Además con este análisis, se identifica los actores opositores y las estrategias para neutralizarlos. Identifica grupos pasivos con un alto rol en el proyecto, y el diseño de mecanismos de involucramiento.

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo: Local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos, y; diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

***El análisis de actores vinculados con el problema, es una herramienta que de acuerdo a Ortegón, et. al. (2005:16) implica:***

Con el análisis de problemas, se diseñan estrategias de solución y los actores son los que deben participar en su ejecución, por eso es importante tener información y objetividad del análisis de los actores de los que van a “maximizar apoyo y minimizar resistencia”. Esto tiene relación directa con la ejecución del proyecto y específicamente con la planificación de acciones y resultados, en donde los involucrados tienen un rol activo de apropiamiento y sostenibilidad de la propuesta.

La matriz de actores es una herramienta que sirve para la ejecución y evaluación del proyecto. Al inicio, durante el diseño del proyecto es posible que no se identifiquen todos los actores, sino durante la ejecución, por lo que es recomendable realizar una actualización permanente de la matriz de análisis de involucrados.

Se recomienda vincular analíticamente las estrategias de solución, análisis de alternativas y los supuestos, con los intereses y recursos de los actores, en términos de compromiso, posición de contra o es pasiva su involucramiento.

Finalmente en términos que ayuden a ubicar y analizar los actores involucrados, es pertinente realizar una tipología, agrupado en:

- *Grupos de población:* Por tipos de población, género, etnia, edad, niños/as.
- *Organismos del sector privado:* Cámaras de la producción, cámaras de industria o comercio, empresas, etc.
- *Organizaciones de la sociedad civil:* Incluyen organizaciones no gubernamentales (ONG’s) y otras organizaciones sin fines de lucro, cooperativas, sindicatos, gremios.
- *Organizaciones religiosas:* Se incluyen iglesias y otras organizaciones religiosas influyentes en la comunidad.
- *Grupos políticos:* Incluyen partidos políticos, organizaciones de municipalidades, grupos sociales, etc.
- *Organizaciones externas:* Incluyen otros países, otras “ciudades hermanadas”, agencias bilaterales, organismos internacionales, ONG’s internacionales, agencias de seguimiento de objetivos específicos (como derechos humanos).

Matriz de análisis de involucrados:

Actor	A que se dedica	Interés en el proyecto	Percepción del problema	Recursos para el proyecto	Mandato
Actor 1: Asociación de productores	Señalar a que actividad se dedica, acciones que emprende, ámbito de actuación (local, provincial, regional o nacional)	Se refiere la relación del grupo con el problema. Puede ser a favor o en contra. Además el interés puede expresarla en soluciones sugeridas	Indicar la forma como los involucrados perciben el problema	Recursos que dispone el actor en la solución del problema, durante la ejecución del proyecto	Estado legal y formal, como estatutos.
Actor 2:					
Actor 3:					

La aplicación de esta matriz es referencial, por lo que se puede ampliar con más columnas de requerimientos, misma que dependerá de la información que se quiera recabar. Precizando que esta matriz se la puede aplicar con la participación de los actores involucrados en el problema y la propuesta, a través de un taller. Otro mecanismo puede ser mediante un sondeo en terreno a los actores del problema, por tanto, se demanda de un acto investigativo previo para realizar el análisis de involucrados.

Adicionalmente habrá al menos tres aspectos que resolver en esta parte del diagnóstico situacional:

a) Línea base del proyecto

Indicador	Cantidad	Incremento o disminución con el proyecto (%)

Los indicadores se pueden agrupar por bloques o categorías afines que faciliten su formulación y jerarquización.

A partir de estos indicadores, pasan a ser fuente de información en la formulación de los indicadores que se recogen en la matriz de marco lógico.

b) Identificación y caracterización de la población objetivo (beneficiarios)

Población	Género	
	Hombres	Mujeres

c) Descripción de la oferta y demanda del proyecto

Oferta

Cuadro No: Población demandante potencial futura de turismo del cantón Pasaje

Territorios	2001	2010	Tasa tendencial	Población	
				2011	2016
Pasaje	46118	53485	1,66%	54373	59039
Buenavista	5221	6541	2,54%	6707	7602
Casacay	2114	2457	1,68%	2498	2716
La Peaña	3110	3601	1,64%	3660	3971
Progreso	3667	3967	0,88%	4002	4181
Uzhcurrumi	1049	916	-1,50%	902	837
Caña Quemada	1680	1839	1,01%	1858	1953
Total-cantón Pasaje	62959	72806	1,63%	73991	80212

Fuente: INEC-CPV-2010

Elaboración: Iván Gordillo

Nota: la proyección de la población está en función del ciclo de duración del proyecto.

Entre la oferta y demanda, se va presentar una brecha de necesidades, servicios o productos y es al cual el proyecto debe atender. Esta parte es importante explicar el alcance y la proyección a futuro con respecto a replicar o ampliar la cobertura de la intervención.

Cuadro No: población demandante potencial futura del cantón Pasaje (ejemplo)

Territorios	2001	2010	Tasa tendencial	Población	
				2011	2016
Pasaje	46118	53485	1,66%	54373	59039
Buenavista	5221	6541	2,54%	6707	7602
Casacay	2114	2457	1,68%	2498	2716
La Peaña	3110	3601	1,64%	3660	3971
Progreso	3667	3967	0,88%	4002	4181
Uzhcurrumi	1049	916	-1,50%	902	837
Caña Quemada	1680	1839	1,01%	1858	1953
Total-cantón Pasaje	62959	72806	1,63%	73991	80212

Fuente: INEC-CPV-2010

Elaboración: Iván Gordillo

d) Articulación con el PNBV 2013 / 2017

PNBV 2013 - 2017		Proyecto (nombre)		
Objetivo	Política	Inversión	Población objetivo	Tiempo de ejecución

Nota: en caso de que un proyecto se vincule con otro objetivo, se puede incluir y aclarar la incorporación.

El primer paso, es ubicar el proyecto, luego trasladarse a la política y desde ahí, identificar el objetivo del PNBV

## Árbol de objetivos

### Es una técnica para:

1. Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas: describir una situación deseada que podría existir después de solucionar los problemas
2. Los estados negativos del árbol de problemas se convierten en estados positivos: Ej. baja producción agrícola en mayor producción agrícola
3. Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia
4. Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos y
5. Visualizar estas relaciones medios-fines en un diagrama (árbol de objetivos)

### Procedimiento para la formulación de objetivos

1er. Paso

Redactar todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas (objetivos) que sean:

- Deseables y
- Realizables en la práctica.

2do. Paso

Examinar las relaciones medios-fines establecidas y asegurar la validez e integridad del esquema

3er. Paso:

Tener presente el grupo meta para el cual se define la situación deseada.

4to. Paso

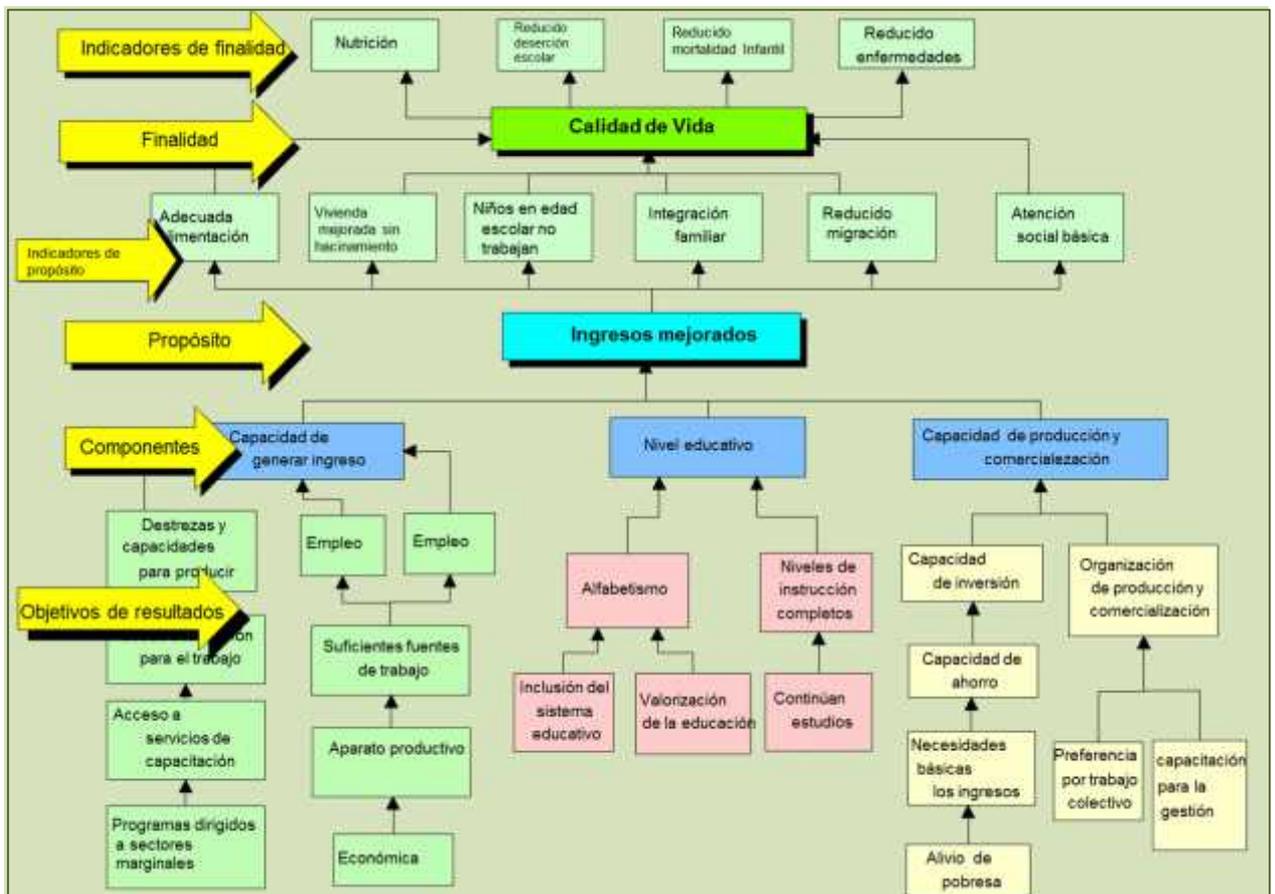
Si es necesario:

- Agregar nuevos objetivos si éstos son relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior.
- Modificar las formulaciones

### Recomendaciones para la redacción de objetivos

- Participio pasado simple: Ejemplo mejorada la integración familiar.
- Participio pasado compuesto: Se ha mejorado la integración familiar.
- Presente continuo: Los padres están aplicando técnicas de estimulación del lenguaje.
- Evitar incluir en la formulación el ¿Por qué? se alcanza el resultado
- Eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios.

Ejemplo de arbol de objetivos:



## Análisis de alternativas

En el análisis de objetivos (árbol), los diferentes “conjuntos” o bloques de causas positivas de la misma naturaleza se denominan estrategias.

### Para efectuar el análisis de alternativas:

- a) Identificar soluciones alternativas o resultados posibles para alcanzar un objetivo específico
- b) Evaluar estas posibles estrategias, y;
- c) Determinar la estrategia a ser adoptada por el proyecto.

Es norma general, seleccionar una o varias estrategias, unavez que se ha determinado el objetivo específico que sepretende alcanzar con la intervención.

El árbol de alternativas, nos sirven para depurar el árbol de objetivos (hacer un poda al árbol) y quedarnos con los resultados y actividades que vamos a gestionar en términos de resolver el problema y cumplir con el objetivo específico (problema central).

### Procedimientos para la formulación alternativas

#### 1er Paso:

Identificar los objetivos a excluir -- porque no son deseables o factibles y quedarse con los posibles

#### 2º Paso:

Identificar diferentes relaciones de “medios y fines” como posibles estrategias alternativas o resultados para el proyecto.

#### 3er Paso:

Seleccionar la(s) alternativa(s) que --en su opinión-- representa(n) las mejores resultados para el proyecto.

#### 4º Paso:

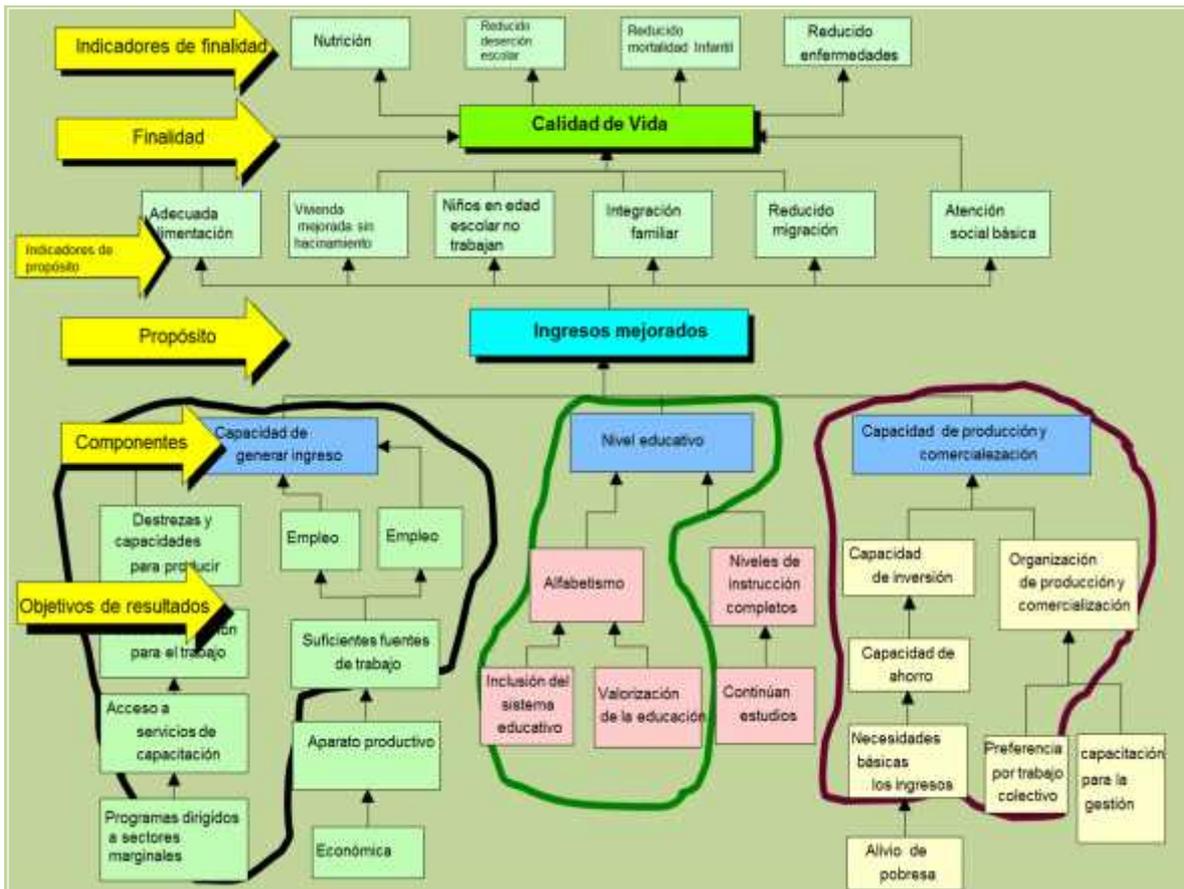
Aplicar los criterios apropiados y/o requeridos para seleccionar la estrategia del proyecto.

### Vialidad de los objetivos

Causas controlables (árbol de problemas)	Acciones con la capacidad institucional	Asistencia con apoyo externo (cooperación)
Causa uno		
Cusa dos, etc.		

Causas no controlables	Asistencia con apoyo externo (cooperación)	Metas posibles
Causa uno		
Cusa dos, etc.		

Ejemplos: Delimitación de estrategias en “amebas” = establecer alternativas



### Resumen claves

- Con los efectos, formulamos el objetivo general y los indicadores en relación a las actividades de los resultados
- Con el problema central, formulamos el objetivo específico
- Con las causas directas, formulamos los resultados
- Con las causas indirectas, formulamos las actividades, y de éstas, elaboramos el cronograma y el presupuesto del proyecto

# II. PLANIFICACIÓN

## CONFECCIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La matriz de marco lógico como instrumento de planificación del proyecto, **“es una matriz de cuatro columnas por cuatro filas** donde se describirá y resumirá el contenido de un esquema del proyecto. Cada columna y cada fila tienen una denominación propia y sus contenidos requieren de un análisis y elaboración particularizados, pero estrechamente relacionados con todos los componentes de la matriz lógica de manera que el resultado sea un esquema de proyecto formulado coherente, eficiente y eficazmente”.

Es un sistema estructurado para planificar y comunicar en un solo cuadro la información más importante sobre un proyecto. Además es una herramienta analítica para la planificación y la gestión de proyectos orientado a objetivos, resultados, grupos beneficiarios y participantes.

En síntesis la matriz de marco lógico:

- Es un sistema estructurado (dinámico, hipotético)
- Para planificar (decisiones)
- Y comunicar acciones
- En un solo cuadro o matriz
- La información más importante sobre un proyecto

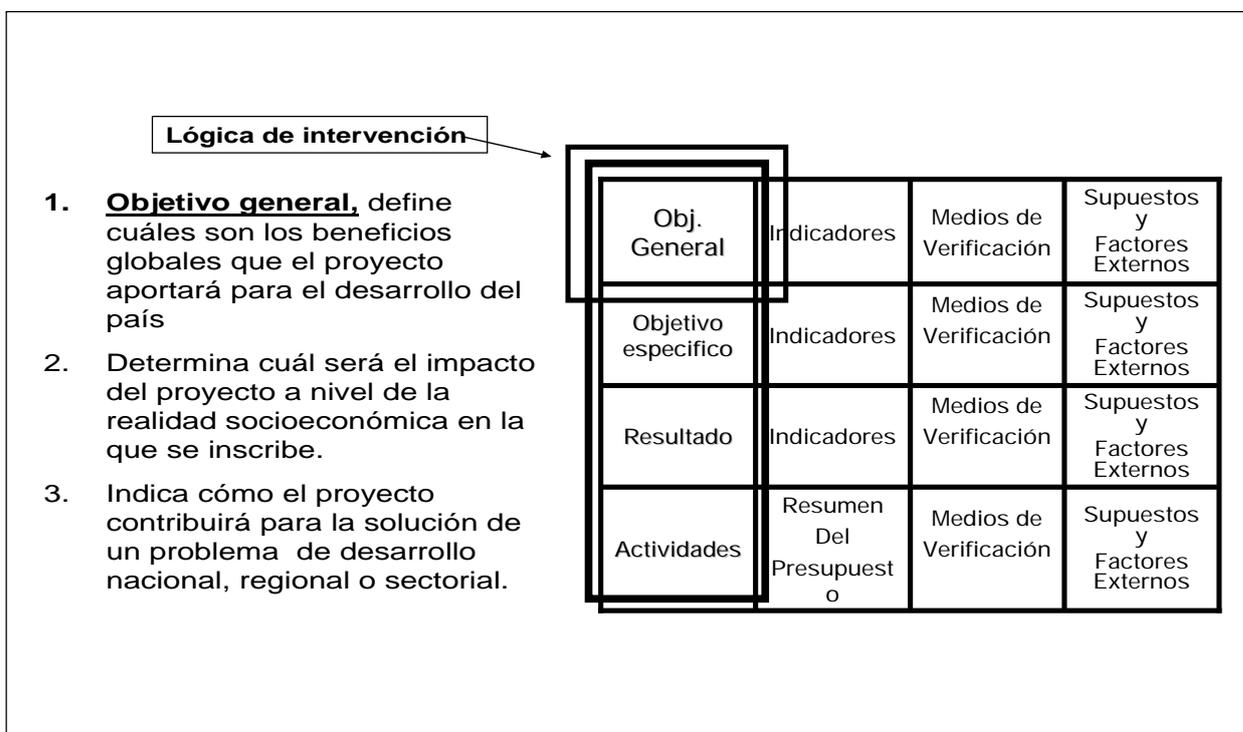
### Matriz de marco lógico

Resumen narrativo	Lógica de intervención	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo General	Beneficios globales del proyecto	Medidas para verificar el logro del obj. general	Fuentes de datos para verificar los indicadores del obj. general	Factores externos para la sostenibilidad del proyecto
Objetivo específico	Describe el impacto o resultado directo del proyecto	Medidas para verificar el logro del objetivo	Fuentes de datos para verificar el cumplimiento de los indicadores del objetivo específico	Factores externos necesarios para el largo plazo
Resultados	Describen los bienes y / o servicios que deben producirse	Medidas para verificar el logro de los resultados	Fuentes de datos para verificar el cumplimiento de los indicadores de los resultados	Factores externos para producir el Propósito
Actividades	Describen cómo se producirán los resultados	Resumen del presupuesto del proyecto	Fuentes de datos sobre la ejecución del presupuesto del Proyecto	Factores externos para producir los resultados

En el marco lógico, la confección se los formula de arriba hacia abajo, y; la ejecución del proyecto, en cambio es de abajo hacia arriba. En la siguiente lógica, que al implementar las actividades y los recursos, se alcanzan los resultados, y al cumplir los resultados, se llega a cumplir el objetivo específico, al hacer efectivo el objetivo específico, se logra el objetivo general. El siguiente diagrama visualiza mejor las ideas indicadas:

## Componentes de la matriz de marco lógico

**Objetivo general:** Se lo formula a partir del efecto(s) global del árbol de objetivos



**Ejemplo de objetivo general:** los verbos utilizados son los infinitivos (ar, er, ir)

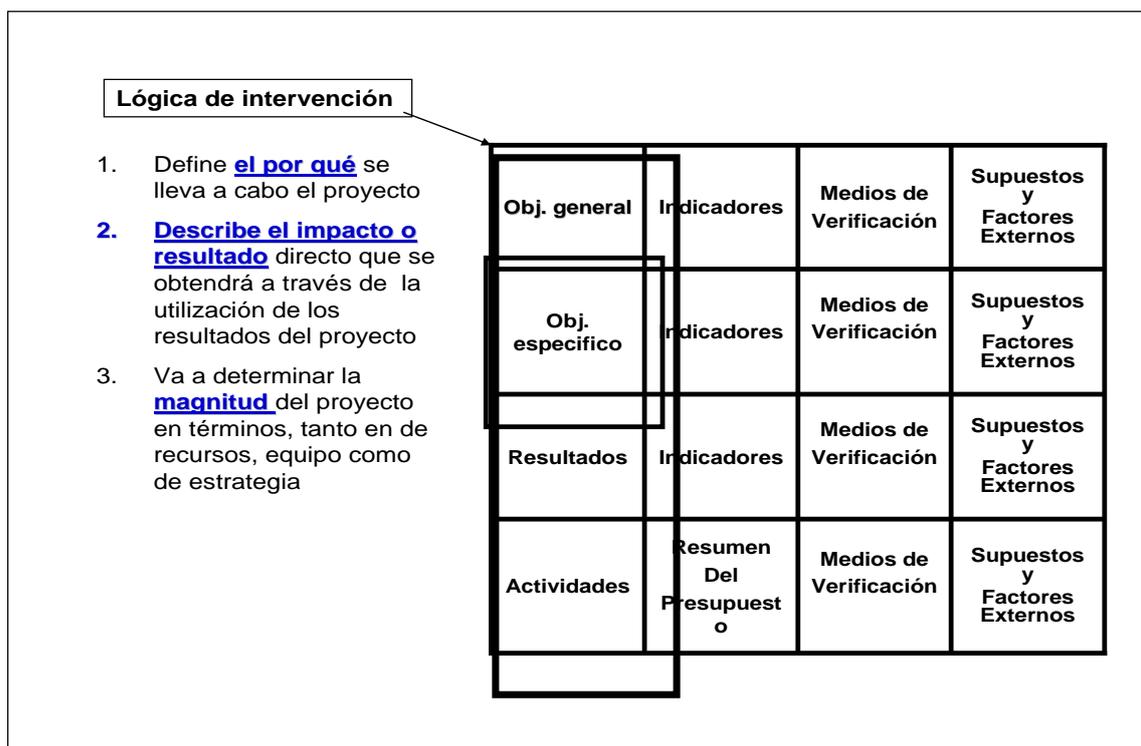
### Ejemplos

- Contribuir a mejorar la situación alimentaría
- Conservación y manejo ordenado de los recursos naturales en la cuenca alta del río Jubones
- Se ha mejorado la calidad educativa del sector rural ecuatoriano“
- Elevar el nivel de vida de la comunidad de Jubones
- Apoyar el ordenamiento territorial de la cuenca alta del Arenillas, con la implementación del manejo integrado de fincas, tomando cuenta la participación organizada de la comunidad, la cooperación interinstitucional y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades de Nuevo Paraíso y Selva Alegre

### Condiciones

- El objetivo general se formula a partir del (s) efecto que están en el árbol de objetivos
- Tiene relación directa con el problema central
- El objetivo general tiene que estar en relación con el objetivo específico (*contribuir*)
- Define explícitamente grupos beneficiarios
- El objetivo debe estar en relación a las políticas de la institución
- Guarda relación con el título del proyecto

**Condiciones:** para formular el objetivo específico (s)



- El problema central pasa a ser el objetivo específico
- Se formula y vincula directamente con el objetivo general
- El objetivo específico debe *contribuir* el cumplimiento del objetivo general
- Un proyecto deberá tener un solo objetivo específico: facilita la gerencia, seguimiento, motivación
- Son los logros a corto y mediano plazo que se esperan alcanzar con el proyecto
- Son resultados obtenidos con la ejecución de actividades
- Su grado de consecución se mide con los indicadores
- Por regla, no más de dos a tres objetivos específicos

**Características:** Para formular el o los objetivos específicos

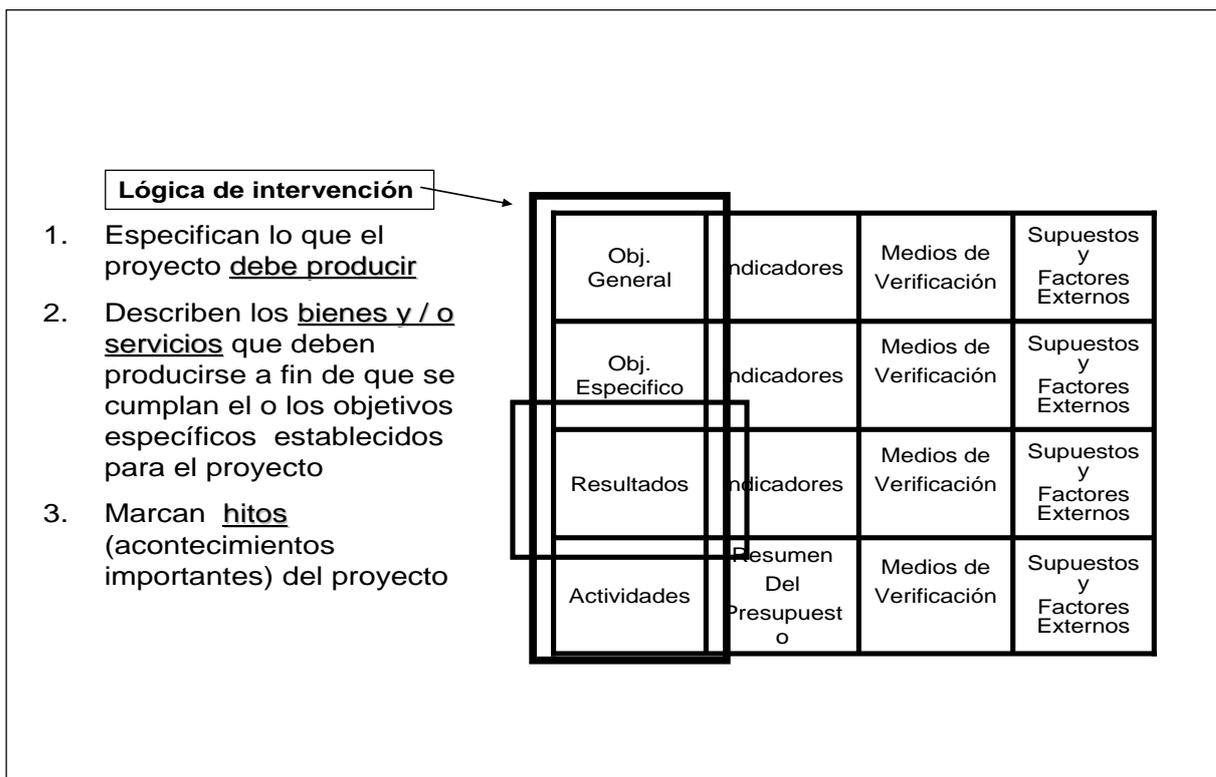
- Ser importante: Enfocado al logro y no a la actividad
- Ser alcanzable: Definidos con criterios realistas, carácter de realizable
- Ser medibles: Plantearse en términos de resultados para facilitar su seguimiento y evaluación en el tiempo con sus indicadores (meta = cantidad, calidad, tiempo)
- Debe ser: Precisos, mensurables, cuantificables y dentro de un plazo determinado
- Utilizar verbos infinitivos: Implementar, manejar, mejorar, etc.

## Ejemplos de objetivos específicos

- Aumentar la producción de arroz
- Ordenamiento territorial para el uso sustentable de los recursos naturales de la cuenca alta del río Numpatakaime y solución del conflicto de tenencia entre poseionarios.
- Apoyar el mejoramiento de la capacidad de gestión de las organizaciones locales de manera que puedan impulsar el proceso de ordenamiento territorial de Nuevo Paraíso y Selva Alegre, orientado a su desarrollo comunitario y a la conservación de los recursos naturales del sector
- Implementar planes de manejo integral de fincas que prioricen la conservación de bosque (fundamentado en la normativa forestal) y que potencien alternativas productivas basadas en técnicas de producción agro ecológica que mejoren la calidad de vida de los habitantes de Nuevo Paraíso y Selva Alegre
- Implementar sistemas de agua que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la población

## Resultados del proyecto

Formula a partir de las causas directas que están en el árbol de objetivos y seleccionados como viables (alternativas).



## Condiciones y características

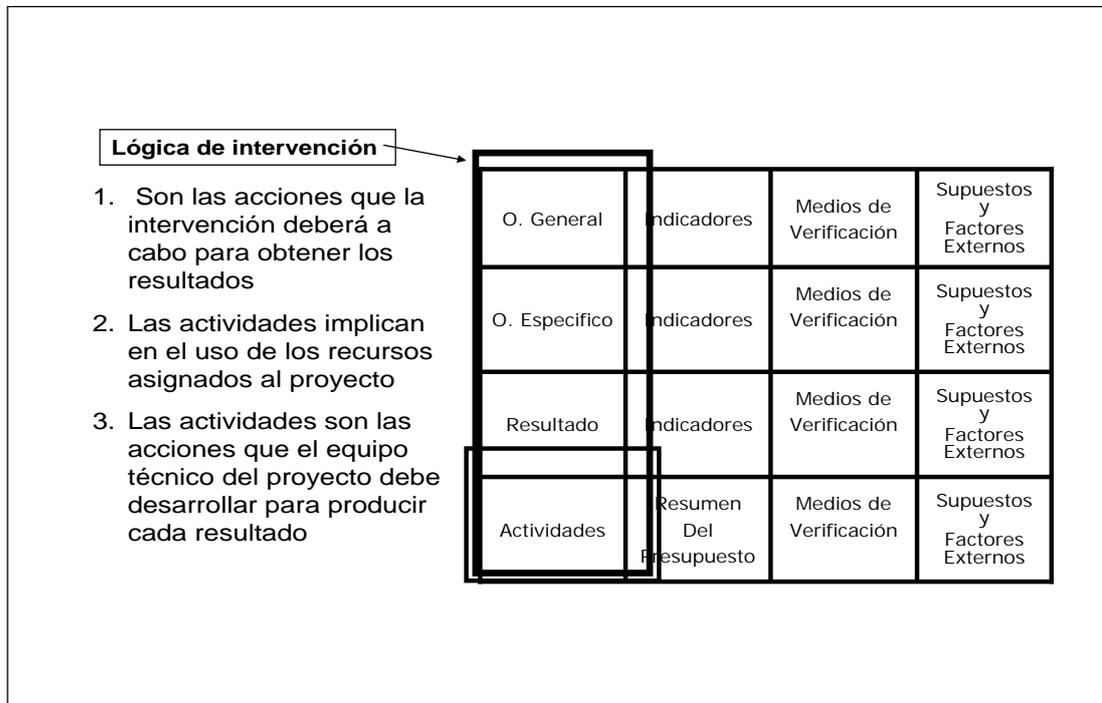
- Son los que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades
- Los resultados son medios para lograr los objetivos específicos
- Son factibles dentro de los recursos disponibles
- Son los resultados que va obtener el grupo beneficiario y no el proyecto en sí mismo

- Definidos de manera concreta y verificable
- Los resultados son formulados en términos de cumplimiento y dados por realizados
- No son expectativas supuestamente a cumplir, sino cosas hechas al término del proyecto (proceso)
- Un objetivo específico puede tener más de cuatro resultados (proy. Ordenamiento territorial)
- Formular varios resultados, resuelve la necesidad de no poder incluir varios objetivos específicos

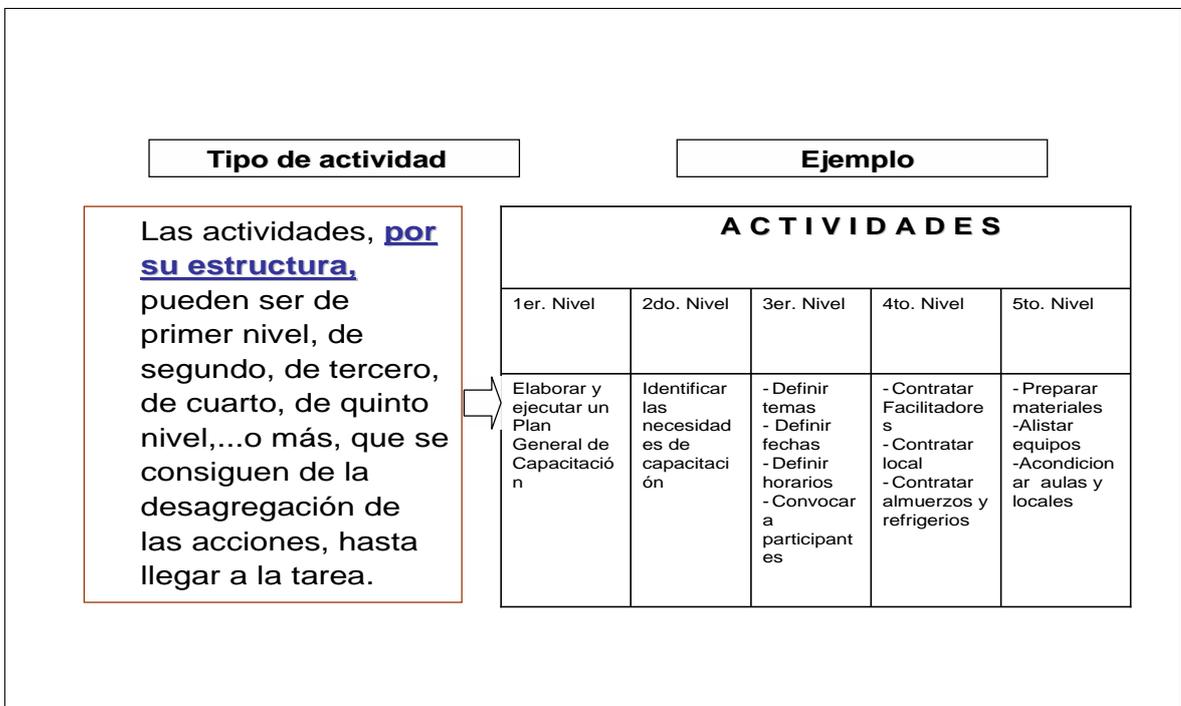
## Ejemplos de resultados:

- Procedimiento de manejo y negociación del conflicto definido e implementado
- Área total para colonización delimitada
- Colonos y miembros de la asociación que manejan criterios legales y técnicos para el manejo sustentable de los recursos naturales.
- Se habrá consolidado una forma de gobierno local democrático con capacidad de gestión y control sobre el proceso de ordenamiento territorial de la ZA y del PNP
- Se han implementado 15 planes de manejo de fincas con 15 familias
- Proceso de implementación del proyecto demostrativo sistematizado y documentados Sistema de agua potable de la comunidad Jubones, mejorado y ampliado

**Actividades:** Con el cumplimiento de las actividades hacemos efectivo el logro de los resultados.



### Tipos de actividades



### Tipo de actividad

Por **su función**, las actividades se dividen en:

● **Iniciales:** Que son, generalmente las de primer nivel, es decir, aquellas acciones con las cuales damos inicio a la ejecución del proyecto.

● **Subsecuentes:** Aquellas actividades que requieren del cumplimiento de acciones previas para poder ser ejecutadas.

● **Paralelas:** Aquellas que se pueden realizar conjuntamente, al mismo tiempo.

### Ejemplo

ACTIVIDAD	INICIAL	SUBSECUENTE	PARALELA
1. Cultivos de caña	X		
2. Instalación de fábrica			X
3. Establecer canales de distribución			x
4. Identificación de necesidades de capacitación	X		
5. Planificación de eventos			x
6. Ejecución de eventos		x	
7. Venta de panela		x	

## Condiciones y características

- Las actividades ir las ordenando por cada uno de los resultados
- Las actividades deben apuntar a los resultados y al objetivo específico
- Plantearlas en términos de acción que se emprenden y no como resultados
- Se las puedas verificar fácilmente su ejecución
- El tiempo por cada actividad sea realista y este dentro del presupuesto del proyecto
- Incluir solo actividades globales en ML (evitar detalles)
- En el cronograma detallar subactividades
- Las actividades hay que codificarlas en función de los resultados (ej.1.1; 2.1)

- Las actividades son el trabajo, las investigaciones o las tareas que debe cumplir el equipo
- Evitar caer en el activismo
- Evitar confundir las actividades del proyecto con los de la institución
- En lo posible definir actividades gruesas

## Ejemplos de actividades

<b>Ejemplos</b>	
1.1. Definir actores (quien participa en el conflicto, cuál será el rol (competencia) de cada uno) 1.2. Organizar y consolidar grupos 1.3. Acordar procedimientos 1.4. Organizar manejo de la información 1.5. Sistematizar proceso	<b>R1 Procedimiento de manejo y negociación del conflicto definido e implementado</b>
2.1. Elaborar estudios técnicos 2.2. Diseñar los sistemas 2.3. Diseñar las letrinas 2.4. Construir las obras 2.5. Capacitar a usuarios de sistemas y servicios 2.6. Organizar a beneficiarios	<b>R2. Sistema de agua potable de la comunidad Jubones, mejorado y ampliado</b>
3.1. Capacitación a finqueros en metodología de planes de manejo 3.2. Planificación de diagnóstico de fincas 3.4. Eventos de diagnóstico y diseño de fincas (15 fincas) 3.5. Implementación y seguimiento de planes de manejo	<b>R3. Se han implementado 15 planes de manejo de fincas con 15 familias</b>

## Ejemplo de objetivos, resultados y actividades

### Objetivo general

- Contribuir a la reducción de enfermedades causadas por impurezas en el agua en la región occidental

### Objetivo específico

- Mejorar la salud de la población rural con la implementación de sistema de agua y las prácticas higiénicas

### Resultados

- 1.- Comunidades abastecidas de agua potable
- 2.- Personal de servicios de salud pública capacitados.

### Actividades

- 1.1.- Seleccionar sitios para pozos
- 1.2.- Organizar a los trabajadores de campo
- 1.3.- Excavar pozos
  
- 2.1.- Desarrollar el curriculum
- 2.2.- Reclutar al personal de servicios de salud
- 2.3.- Realizar los cursos de capacitación

**Insumos:** Con el uso o inversión del presupuesto, cumplimos las actividades

1. Son la materias primas de un proyecto para producir los resultados
2. Estos son el presupuesto, personal, equipos, servicios, suministros
3. Los insumos están relacionadas con las actividades
4. El detalle y total de insumos dirá lo que vamos a producir, los resultados del proyecto

Rubros	Unidad	Costo Unitario	Cotos total	Contraparte
Personal				
Presta. servicios				
Muebles y equipos				
Gastos de movilización				
M. Construcción				
Movilización				
Capacitación				
Com. difusión				
Administrativos				
Overhaed				
Imprevistos				
Total				

## Los indicadores

- Los indicadores especifican lo que se pretende medir en el proyecto a fin de demostrar que se ha logrado el objetivo general, los objetivos específicos y los resultados
- Los Indicadores son medidas del desempeño del proyecto que permiten establecer el nivel de logro (resultados) del objetivo general, específico y resultados
- Todo indicador debe ser expresado en términos de cantidad, calidad y tiempo
- Todo Indicador debe ser medible y verificable

Objetivo General	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos y Factores Externos
Objetivo Especifico	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos y Factores Externos
Resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos y Factores Externos
Actividades	Resumen del Presupuesto	Medios de Verificación	Supuestos y Factores Externos

### Qué son los indicadores?

- Se constituyen en la base a partir de la cual se realiza el monitoreo y la evaluación del proyecto

- Muestran la manera de cómo pueden ser medidos los logros y éxitos de un proyecto expresados en sus objetivos

- Permiten especificar de manera precisa cada uno de los niveles de descripción del proyecto
  - Objetivo general
  - Objetivo específico
  - Los resultados
  - Actividades

- Permiten establecer metas para medir si un objetivo se lo ha cumplido
- Valores guías para la acción: Cuando se formula el proyecto se constituye un tipo de indicador, en la ejecución revisarlos



### Características de los indicadores

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los indicadores especifican cuál es la evidencia que permitirá demostrar los logros o resultados de cada nivel del proyecto en materia de sus objetivos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los logros deben ser verificados objetivamente a través de mediciones que permitan establecer la evidencia para los mismos</li> <li>■ Si lo que podemos medir, lo podemos administrar</li> </ul>                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Los Indicadores tienen que ser medidos cuantitativamente</b> a través de metas tales como:             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Cuánto?(Cantidad)</li> <li>— De qué tipo?(Calidad)</li> <li>— Cuándo?(Tiempo)</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Al definir los indicadores objetivamente se asegura que los objetivos sean claros y precisos</li> <li>■ Los indicadores a nivel del objetivo específico, miden el impacto al terminar la ejecución del proyecto.</li> </ul> |

### Atributos de un buen indicador

1. Objetivo: hechos	Comprobable,	refleje
(lo subjetivo no se ve) 2. Verificable: intervención	Demostrable	con la

## Criterios para definir un buen indicador

- **Es necesario formular más de un indicador** para especificar los diferentes aspectos relacionados con un objetivo

- **Deben proporcionar metas para diferentes momentos** en el tiempo a fin de permitir el monitoreo periódico de sus resultados

- **Cuando hay problema para medirlos, buscar otro indicador** o agregar una actividad nueva para conseguir la información

- **Usar indicadores “proxy” (sustituta), cuando la verificación es muy compleja** o de costo elevado; o si los cambios tomarán mucho tiempo.

### Pasos en la formulación de un indicador (para medir el cumplimiento)

Ejemplo: Cultivo de arroz en la Cuca

#### 1. Considerar el objetivo

Los pequeños agricultores mejoran el rendimiento de arroz

#### 2. Cantidad

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento de arroz en un 40% de (x% a y%)

#### 3. Calidad

- Pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento de arroz en un 40% de (x% a y%) manteniendo la misma calidad (e.g. Peso de los granos) al igual que la cosecha de 1992

#### 4. Tiempo

- Pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento de arroz en un 40% de (x% a y%), entre Octubre de 1994 y Octubre de 1996, manteniendo la misma calidad (e.g. Peso de los granos) al igual que la cosecha del 1992.

2009	2010	2011	2013
Rendimiento del arroz X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
Peso de los Granos Y <sub>2</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>

### Tipos de indicadores

Indicador de avance (Actividades): "En tres meses (tiempo), se dictarán 2 cursos (cantidad) sobre Sondeo Rural Participativo (calidad)".

Indicador de logro (Resultados): "En 1 año (tiempo), 15 promotores (as) (cantidad) aplicarán el Sondeo Rural Participativo para realizar sus diagnósticos comunitarios" (calidad).

Indicador de efecto (Objetivos específico del Proyecto): "Al término del proyecto (tiempo), 10 promotores (as) (cantidad) podrán identificar y programar sistemáticamente, nuevos proyectos sociales que beneficien a su comunidad (calidad)".

Indicador de impacto (Objetivo general): "Dos años después de finalizado el proyecto (tiempo), al menos 5 promotores (cantidad) facilitarán actividades de diagnóstico comunal participativo y formularán perfiles de proyectos (calidad)".

### Medios de verificación

- Los medios de verificación describen cuáles son las fuentes de información que permitirán demostrar lo que se ha logrado con C/ indicador
- Todo indicador debe ser verificable a través de algún medio o fuente. Caso contrario debe cambiárselo.
- Si para verificar un indicador se considera una encuesta, incluir las actividades correspondientes y presupuestar los recursos necesarios

Objetivo. General	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos y Factores Externos
Objetivo Específico	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos y Factores Externos
Resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos y Factores Externos
Actividades	Resumen del Presupuesto	Medios de Verificación	Supuestos y Factores Externos

### Características de los medios de verificación

Cuando se formulan los indicadores, pensar en la información que se puede disponer (internas-externas)

Fácil manejo y accesible (fotos, actas, certificados)

Deben ser económicos y prácticos

Los costos no deben ser altos y que facilite producirlos

Si no hay información para los indicadores, se deben cambiar estos

Son la base para la supervisión y evaluación del proyecto

## Criterios de elegibilidad de proyectos

1. ¿Cómo se consigue la información?
  - Fuentes normales (registros y documentación)
  - Fuentes especiales (recolección, estudios)
2. ¿Quién financiará estas actividades?
3. ¿Quién ejecutará estas actividades?
4. ¿Cuál es la cantidad de información requerida?

## Ejemplo

### Indicador

- 3.500 viviendas unifamiliares compradas por agricultores de bajos ingresos, residentes en barriadas, para julio de 2016.

### Medios de Verificación

- Registros de ventas de la oficina de bienes raíces, número de ventas y fecha de las ventas
- Datos sobre el nivel de ingreso de los compradores obtenidos en una encuesta
- Datos sobre el lugar de residencia previa de los compradores proporcionados por la oficina de bienes raíces

## Supuestos

1. Los supuestos se los establece con respecto a ciertos factores de riesgo presentes entre los varios niveles de la Jerarquía de Objetivos
2. Son factores externos sobre los cuales el proyecto asume que no ejerce o tiene control
3. Pueden describir condiciones naturales o factores de orden económico, político, social, laboral, etc.

Objetivogenera l	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos y factores Externos
Objetivo específico	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos y factores externos
Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos y factores externos
Actividades	ResumendelP resupuesto	Medios de Verificación	Supuestos y factores externos

4. Permiten establecer las condiciones que deben existir junto con el objetivo para lograr el siguiente nivel jerárquico del proyecto

### Importancia de los supuestos

Los supuestos son factores externos que están fuera del control del proyecto, pero necesarios para lograr las actividades, resultados, objetivos específicos y general del proyecto, porque permiten:

- Valorar en la planificación de un proyecto los riesgos que pueden ocurrir durante su ejecución.

- Facilitar el monitoreo de los riesgos durante la ejecución del proyecto que permita reaccionar de manera oportuna y neutralizar sus efectos y eventualmente, influir sobre ellos.
- Prever los estados de turbulencia y contexto en la que va a desenvolverse el proyecto
- Diseñar **estrategias PROSPECTIVAS** que contribuyan a visualizar los escenarios de futuro y dotarle de mayor claridad y maniobra en el contexto de actuación del proyecto.

#### **Elaboración de supuestos**

- Identifican factores externos de riesgo que podrían incidir en la ejecución del proyecto y los cuales deben ser monitoreados para el efecto:
  1. Revisar el árbol de objetivos y otras fuentes de información
  2. Revisar en las matrices de análisis de actores
- Formular los factores externos en sentido positivo (como un objetivo) de forma que expresen cómo necesitamos que ocurran.
- Valorar los factores externos identificados en base a un análisis de su importancia y probabilidad de cumplimiento.
- Los supuestos no deben ser parte de la estrategia del proyecto
- Son importantes para el éxito del proyecto, pero escapan a su control
- Explican e identifican claramente lo que está fuera del control de la ONG
- Los supuestos pueden influenciar en el rediseño del proyecto (cambiar el tema del proyecto)

### Ejemplo de supuesto

<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se incrementa el uso del servicio de autobuses urbanos</li> <li>■ El ingreso fiscal del Ecuador aumenta</li> </ul>	<p><b>SUPUESTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ El sistema de transportación urbana se expande de acuerdo a la demanda efectiva de los usuarios</li> <li>■ La política macroeconómica se mantiene estable</li> <li>■ Hay estabilidad política</li> </ul>
<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se ha reducido la recurrencia de accidentes de autobuses</li> <li>■ El número de turistas que visitan Ecuador ha aumentado con tendencia al incremento</li> </ul>	<p><b>SUPUESTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ El precio relativo del combustible se mantiene estable</li> <li>■ Los precios y la economía se mantienen estables</li> </ul>
<p><b>RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los Itinerarios de buses han sido optimizados</li> <li>■ Los buses están reparados y bien mantenidos</li> <li>■ Aeropuerto certificado y puesto en operación</li> <li>■ Programa de publicidad implementado</li> </ul>	<p><b>SUPUESTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ El Concejo Municipal aprueba normativas especiales para el manejo del sistema de transporte urbano</li> <li>■ La Asamblea aprueba la legislación de apoyo al turismo</li> </ul>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrenar chóferes</li> <li>■ Modernizar taller de reparación de buses</li> <li>■ Seleccionar agencia de publicidad</li> <li>■ Desarrollar estrategia de publicidad</li> </ul>	<p><b>SUPUESTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ El mantenimiento de las vías de circulación es adecuado</li> <li>■ Los choferes están de acuerdo con el proyecto</li> <li>■ Se aprueba el plan de apoyo al turismo nacional por parte del gobierno</li> </ul>

### FACTORES DE VIABILIDAD DEL PROYECTO

- Es viable un proyecto cuando puede beneficiar al grupo meta durante largo tiempo, incluso cuando haya concluido
- Fortalece capacidades y organización local (sostenibilidad)
- Factores o criterios de viabilidad:
  1. Contar con apoyo político
  2. Tecnología apropiada
  3. Protección del ambiente
  4. Aspectos socioculturales: Género, desarrollo
  5. Capacidad institucional y de gestión
  6. Factores económicos y financieros

## Matriz de marco lógico

Lógica de intervención	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo general	Objetivo 1	Los indicadores a nivel de objetivo general miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (grupo social y lugar, si es relevante).	Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, fotografías	Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.
Objetivo específico	Objetivo 1	Indicadores 1 o Indicadores 2	Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los resultados del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo.	
Resultados	R1	Los indicadores de los resultados son descripciones breves, pero claras de cada uno de los resultados que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad, quienes y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.  Indicador 1 Indicador 2 Indicador 3 y más	Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor	
	R2	Indicador 1 Indicador 2 Indicador 3 y más	Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido programados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor	
	R3	Indicador 1 Indicador 2 Indicador 3 y más		
	R4	Indicador 1 Indicador 2 Indicador 3 y más		
Actividades	R1 1.1 Actividad 1.2. Actividad	Este casillero contiene el presupuesto para cada actividad de los resultados que se van a generar con el proyecto		

	1.3. Actividad	Recursos		
	1.4. Actividad	Materiales		
	R 2	Con las actividades se elabora:		
	2.1 Actividad	<b>Presupuesto</b>		
	2.2. Actividad	<b>Cronograma</b>		
	2.3. Actividad			
2.4. Actividad				
R 3				
3.1 Actividad				
3.2. Actividad				
3.3. Actividad				
3.4. Actividad				

## Ejemplo de matriz de marco lógico

Lógica de intervención	Resumen narrativo	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos y riesgos
<b>FIN</b>  (Objetivo general)	Contribuir al desarrollo turístico sostenible y el buen vivir de la provincia de El Oro y el cantón El Guabo	Se encuentra en proceso de instalación del corredor territorial turístico y se cuenta con el apoyo de las autoridades provinciales y nacionales	Informes, material divulgativo, acuerdos de cooperación	La viabilidad de los acuerdos se cumplan en el marco del proyecto entre las autoridades público-privado
<b>PROPÓSITO</b>  (Objetivo específico)	Fortalecer y promover las ofertas de servicios turísticos de las pequeñas empresas, las capacidades de gestión y emprendimiento turístico local con la participación de los gobiernos locales, el Estado, empresa privada y articulada a la ruta Spondylus.	Se ha implementado las iniciativas de desarrollo turístico territorial	Acuerdos  Iniciativas instaladas en los territorios	Acuerdos y propuestas cuentan con el apoyo de actores vinculados con el desarrollo turístico
<b>COMPONENTES</b>  (Resultados)	1. Fortalecido y promovido las capacidades de gestión turística en asocio con los gobiernos locales y la empresa privada	Se ha identificado y valorado recursos y patrimonio turístico del cantón (documento) y la elaboración de No políticas públicas y el respectivo plan de desarrollo turístico  Se ha <b>constituido grupo y capacitado</b> 10 guías turísticas.  Nº grupos con potencial turístico rural identificados y capacitados en gestión turística  Al menos 15 operadores de servicios turísticos y cantones parroquias circunvecinas capacitados en atención al cliente y calidad del servicio  Notécnicos de los gobiernos locales de las cantones y parroquias, capacitados en aspectos de promoción y emprendimiento turístico  Creada unidad o coordinación turística a nivel de gobiernos locales con normativa y recursos	Certificados y diplomas  Fotos  Memorias de eventos	Participantes reciben capacitación de buen nivel y se insertan en las iniciativas de gestión turística territorial (corredor)  Se concerta propuesta turística territorial con la participación de técnicos, delegados institucionales y líderes políticos  Se cuenta con el apoyo de gobiernos locales, provincial y ministerio de turismo

		<p>Constituido circuito turístico del corredor paisajístico-naturalístico-sociocultural de los cantones y parroquias</p> <p>Creado comité de gestión turística.</p> <p>Creado el programa de guías turísticos</p> <p>Diseñado programa de turismo educativo con la creación de los Clubes de Turismo de las instituciones educativas.</p> <p>El GAD municipal ha aprobado ordenanza que regulariza e invierte en el sector turístico del cantón</p>		
	2. Creada y mejorado los servicios públicos de acogida turística territorial	<p>Nº servicios públicos <b>mejorados</b> de orientación turística paisajístico-naturalístico-sociocultural del cantón, articulados a las iniciativas de corredor turístico</p> <p>Constituido y fortalecido unidades turísticas territoriales de familias con potencial de emprendimiento</p> <p>Construidas o mejoradas No casas típicas de acogida turística en el cantón y territorios circunvecinos y articulados al corredor (alcance corporativas)</p>	<p>Instalación de mejoras y en funcionamiento</p> <p>Grupo de familias</p> <p>Fotografías</p>	<p>Grupo de servidores aportan con recursos a la mejora de sus servicios de acogida turística</p> <p>Familias acogen ser ofertantes de servicios turísticos e implementan mejoras en las unidades territoriales</p> <p>Movilizado recursos técnicos y financieros</p>
	3. Valorado y promovido ofertas de servicios y emprendimiento productivo turístico territorial	<p>Implementada campañas de facilitación turística orientada a los turistas y visitantes a (Feriados y temporadas altas)</p> <p>Elaborado plan promocional de ofertas y potencial turístico del cantón (es) y parroquias integrantes del corredor</p> <p>Nº microempresas familiares cuentan con planes de mercadeo y mejora de procesos turísticos</p> <p><i>Constituido al menos una empresa turística en base al potencial turístico disponible</i></p> <p>Implementado sistema de señalización en los cantones, parroquias y lugares específicos</p>	<p>Plan promocional</p> <p>Material de divulgación</p> <p>Estatuto de empresa</p> <p>Materiales de señalización</p> <p>Propuesta de proyecto a nivel de perfil</p> <p>Videos</p>	<p>Equipos de trabajo articulados alrededor del corredor con nivel de desempeño e integración</p> <p>Propuesta de promoción es acogida favorablemente</p>

		Elaborado proyecto (a nivel de perfil) de emprendimientos turísticos en la provincia de El Oro y Tumbes (corredor)	Fotos	
		Formulado Plan de acción del ente gestor playas y las parroquias, incluso el bosque petrificado	Propuesta de plan	
Actividades	<p>1.1. Elaboración de términos referencia y elaboración de propuesta de identificación y valoración de los recursos y del patrimonio turístico</p> <p>1.2. Elaboración participativa de políticas públicas del sector turístico del cantón</p> <p>1.3. Elaboración del plan de desarrollo turístico cantonal</p> <p>1.4. Firma de convenio entre el Ministerio de Turismo (MT), Universidad y el GAD participantes de la propuesta y cantones (corredor)</p> <p>1.5. Selección y calificación de aspirantes a guías turísticas integrantes del corredor turístico</p> <p>1.6. Formulación de módulos de capacitación a guías, en coordinación con la universidad</p> <p>1.7. Capacitación de los/as guías turísticos en 4 meses- Universidad</p> <p>1.8. Elaboración de plan mínimo de capacitación en base a sondeo rápido de necesidades de capacitación, dirigido a emprendedores, operadores de servicios y -promotores</p> <p>1.9. Ejecución de 2 cursos de tres días duración cada uno, dirigido a emprendedores</p> <p>1.10. Ejecución de dos seminarios talleres de dos días de duración cada uno, dirigido a operadores</p> <p>1.11. Ejecución de dos cursos de dos días cada uno, dirigido a técnicos-promotores parroquiales</p> <p>1.12. Ejecución un seminario de tres días en circuitos territoriales turísticos, dirigido a los participantes de los eventos (3) de capacitación</p> <p>1.13. Constitución del corredor turístico territorial articulada al GPAO, MT y la ruta Spondylus</p> <p>1.14. Creación de unidades con vigencia de resolución y ordenanza o coordinación turística en los gobiernos locales del proyecto e integrantes del corredor.</p>			
	2.1. Dos talleres de identificación y priorización de servicios públicos turísticos a ser mejorados en la parroquias y territorios			

	<p>2.2. Mejoramiento de los servicios públicos de acogida turística</p> <p>2.3. Un taller de identificación y priorización de unidades turísticas territoriales (rurales) potenciales</p> <p>2.4. Implementación de infraestructura física y equipamiento mínimo de las unidades turísticas territoriales en los cantones integrantes del corredor (familias rurales)- casas de acogida</p>			
	<p>3.1. Elaboración del plan promocional del corredor turístico binacional</p> <p>3.2. Sensibilización del plan promocional en gobiernos locales, emprendedores, unidades turísticas territoriales (familias) para su implementación</p> <p>3.3. Diseño e impresión de material divulgativo de servicios de acogida y atractivos turísticos paisajístico- naturalístico y sociocultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) N° Plegables</li> <li>b) N° adhesivos</li> <li>c) N° Video</li> <li>d) N° afiches</li> <li>e) N° folleto para niños/as de escuelas (básico)</li> <li>f) N° folletos para estudiantes de colegio (bachillerato)</li> </ul> <p>3.4. Realización 11 talleres de promoción turística y divulgación de material mediático a nivel del corredor</p> <p>3.5. Elaboración de planes de negocios y competitividad de No microempresas turísticas</p> <p>3.6. Inventario del estado de la señalización turística</p> <p>3.7. Implementación de señalización 9 sitios establecidas</p>			

Fuente: proyecto turístico & Iván Gordillo

### III. PROGRAMACIÓN E INVERSIÓN

Esta parte corresponde básicamente a dos aspectos, el uno se refiere al cronograma o ciclo de intervención del proyecto, en la que recoge las actividades, responsables, y; el otro, es el presupuesto requerido para el cumplimiento de las actividades y resultados programados.

La matriz del cronograma: se formulan a partir de las actividades de la matriz de marco lógico

Resultados	Actividad	Inversión	Tiempo / Trimestre			
			I	II	III	IV
1. Resultado	1.1. Actividad					
	1.2. Actividad					
	1.3. Actividad					
	1.4. Actividad					
2. Resultado	2.1. Actividad					
	2.2. Actividad					
	2.3. Actividad					
	2.4. Actividad					
3. Resultado	3.1. Actividad					
	3.2. Actividad					
	3.3. Actividad					
	3.4. Actividad					

Nota: los tiempos programados pueden variar en semestres, meses, etc.

#### Presupuesto y fuentes de financiamiento

General

No	Rubro	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total	VINCOPP	Cooperación /contraparte	
								GAD	Ministerio
1.	Honorarios								
2.	Costos de movilización								
3.	Materiales e insumos								
4.	Equipamiento								
5.									

Otros aspectos:

## Viabilidad y sostenibilidad del proyecto

---

### Viabilidad técnica

Responde a dar respuesta en base a los informes previos y justificaciones de orden temático vinculado con el problema que se quiere resolver con el proyecto. La pregunta clave, es cuál es el impacto del proyecto una vez resuelto el problema, descrito en términos viables y posibles.

### Viabilidad económica

Hace relación al costo beneficio que va a generar al proyecto, respecto a los ahorros y oportunidades en las familias o grupos de población. Es decir, sin proyecto no hay beneficios, y con el proyecto, es lógico que se va a presentar algunas ventajas que se requiere describir cualitativamente.

### Viabilidad legal

Establece la fundamentación legal que sostiene y viabiliza la ejecución del proyecto. El ordenamiento legal inmediato está en la Constitución, las leyes y códigos, incluido normas y reglamentos vigentes.

Análisis de sostenibilidad (luego que concluya el proyecto)

#### a) Sostenibilidad económica

Como todo programa o proyecto, genera servicios o productos; por tanto estos deben garantizar la promoción o generación de nuevas iniciativas, la réplica en otros escenarios o poblaciones objetivos, la ampliación cobertura o generar vinculación con el mercado en términos generar ingresos. Además el programa o proyecto, debe ir respondiendo durante su ejecución, quien va a asumir los costos de transacción y mantenimiento de operación, respecto, al pago de profesionales.

#### b) Análisis de impacto ambiental y de riesgos

Actividades del proyecto	Impacto		Impactos ambientales			
	Si	No	Alto	Medio	Moderado	Ninguno

Describir las medidas de mitigación ambiental que propone el proyecto en caso de existir, sin embargo tiene que ser sensible con el planteamiento de algunas acciones que orienten a fortalecer la conciencia y principios de calidad ambiental y conservación de los recursos naturales en el área de intervención del proyecto.

#### c) Gestión de riesgos (público)

Esta parte está vinculada con los supuestos que están en la matriz de marco lógico. Los supuestos tenemos que describirlos en términos de riesgos o amenazas que pueden afectar el cumplimiento de los resultados programados.

#### d) Sostenibilidad social: Equidad, género y de participación ciudadana

Explicar dos aspectos, a) El uno en relación a la promoción de participación y la generación de equidad de género con la intervención; y la otra, b) Luego que el proyecto concluya, los

logros efectivos que se van a promover, es decir, proyectar a partir de los resultados e indicadores que pretende desde el punto de vista social y del capital social (confianza y tejido social para el emprendimiento), va a generar en la comunidad de intervención.

### **Estrategia de ejecución**

---

Gerencia del proyecto y operativa

Colocar un organigrama del proyecto, que contenga desde la Coordinación de la Carrera, gestor, equipo asesor, docentes, estudiantes y población objetivo a ser intervenida, incluida la institución de la contraparte.

Ejemplo de diagrama gerencial del proyecto



## RESUMEN

---

NOTA 1: La elaboración del **PRESUPUESTO**, se formulan a partir de las actividades de la matriz de marco lógico

NOTA 2: La elaboración del **CRONOGRAMA**, se formulan a partir de las **ACTIVIDADES** de la matriz de marco lógico

NOTA 3: La redacción de la **PROBLEMATIZACIÓN**, se la realiza a partir del árbol de problemas (aspectos negativos y potenciales). Cada bloque de causas en relación a los efectos, en cierta forma constituye un párrafo (sistematizado).

NOTA 4: La redacción de la **JUSTIFICACIÓN o VIABILIDAD**, se la realiza a partir del árbol de objetivos (aspectos positivos y tomando en cuenta lo que está en la matriz de marco lógico). Constituye la oferta de productos y servicios que va implementar con la ejecución el proyecto

NOTA 5: Los **OBJETIVOS, GENERAL Y EL ESPECÍFICO**, se lo toman de la matriz de marco lógico, el primero como lo expresamos, se deriva de los efectos del árbol de objetivos y el segundo se desprende del problema central, semánticamente redactado en positivo.

NOTA 6: La redacción de la **SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**, se la realiza a partir de los resultados de proyecto, los supuestos que están en el matriz de marco lógico y los que diseñe el equipo técnico, la institución respecto a sus políticas, el grupo meta participante(s) del proyecto

Cuáles son los pasos en la elaboración de un proyecto?

Preguntas claves a tener presente en la formulación de un proyecto de gestión:

	Contenido
QUÉ: Problemas quieren resolver	Diagnóstico – análisis situacional
QUÉ: Se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
PARA QUÉ: Se quiere hacer	Justificación
PARA QUÉ: Se quiere hacer	Objetivos
CUÁNTO: Se quiere hacer	Resultados esperados
DÓNDE: Se quiere hacer	Ubicación del lugar
CÓMO: Se va hacer	Estrategias de intervención
CUÁNDO: Se va hacer	Cronograma
QUIÉNES: Participan	Participantes o beneficiarios
QUIÉNES: Lo van hacer	Responsables equipos gestor
CON QUÉ: Se va hacer	Recursos

## **Diagnóstico = fotografía actual (Que)**

En el diseño metodológico y facilitación de información, respondemos a las siguientes preguntas:

Para qué quiero la información (objetivos)

Qué información vamos a requerir y va ser útil en nuestro proyecto (alcance y profundidad del estudio)

Cuál es nuestra situación actual? (descripción y explicación que den cuenta de la realidad)

Cómo estamos (línea base)?

Quiénes están? (análisis de actores)

Con qué herramientas contamos y explicamos en nuestra realidad:

- Observación directa
- Encuestas
- Entrevistas
- Tallares participativos
- Datos secundarios

## **Definición de problemas**

Cuáles son los problemas que actualmente afectan(mos) nuestra realidad (social, económica, ambiental, ecológica)?

- Qué herramientas utilizamos?
- Lluvias de ideas
- Tarjetas

## **Priorización y análisis de problemas**

Qué problema es el más importante para todos?

Cuál está afectando con mayor énfasis?

Hay un problema que engloba a otros?

Cuáles son las consecuencias de esos problemas?

Qué herramientas utilizamos?

- Votación (deliberación colectiva)
- Árbol de problemas
- Matriz de causa y efecto

*NOTA: Con el árbol de problemas se redacta la descripción de la problematización y de la información que se disponga*

## **Definición de alternativas**

Qué alternativas/soluciones podemos encontrar para enfrentar el problema definido?

Qué herramientas utilizamos?

Lluvias de ideas

Tarjetas

## **Estudio de factibilidad**

Estudio de mercado en caso de proyectos productivos, pero hoy se está solicitando estudios de factibilidad incluso para los de gestión y asistencia técnica.

### ***Naturaleza del proyecto (resumen)***

Identificación del proyecto (título, ubicación, duración)

Datos generales de la organización solicitante (dirección, teléfono, representante legal)

### ***Justificación o viabilidad del proyecto (Para qué)***

Descripción y explicación de de la situación actual: Diagnóstico

Descripción y explicación de los problemas: Causas y efectos

Descripción y explicación de alternativas y oportunidades potenciales detectadas que dan sentido frente a otras

Indicación de cambios principales observables y verificables que se operarán con la implementación del proyecto

Explicación de la estrategia del proyecto (relación/articulación del problema que se enfrenta y las soluciones que se ejecutarán)

*NOTA: Se redacta a partir del árbol de objetivos*

### ***Objetivo(s) del proyecto (Para qué)***

Son formulados a partir de los problemas (negativos) como una propuesta que implique una meta deseada (positivo)

Son enunciados que dan cuenta de los cambios, impactos que persigue la ejecución del proyecto

Es un planteamiento que permite llevar a una situación deseada (nueva) como consecuencias de actividades planificadas

Si se cumplen los objetivos, el problema debe ser erradicado de raíz o en sus causas principales

Es pasar de las buenas intenciones, de la visión inmediata, a una actuación coherente, concreta de una parte de la realidad compleja

Deber ser formulada en forma: Clara, concreta, realizable y en verbo infinitivo (ej. Mejorar)

### **Tipos de objetivos:**

***General:*** Incluye el propósito central del proyecto una vez que se cumplen el o los objetivos específicos

Responde o se vinculan con los objetivos institucionales o de programas. Se elaboran de los efectos del árbol de problemas

***Específico:*** Se formula y desprenden del problema central. Es específico porque permiten operacionalizar el proyecto. Su cumplimiento automáticamente debería alcanzar el objetivo general.

### ***Resultados esperados (Cuánto): Marco lógico***

Es la descripción de la nueva situación que se espera alcanzar como resultado del cumplimiento de las actividades y objetivos en el tiempo que se ha previsto

Son productos tangibles (mejoramiento de sistemas productivos) e intangibles (procesos de gestión y organización).

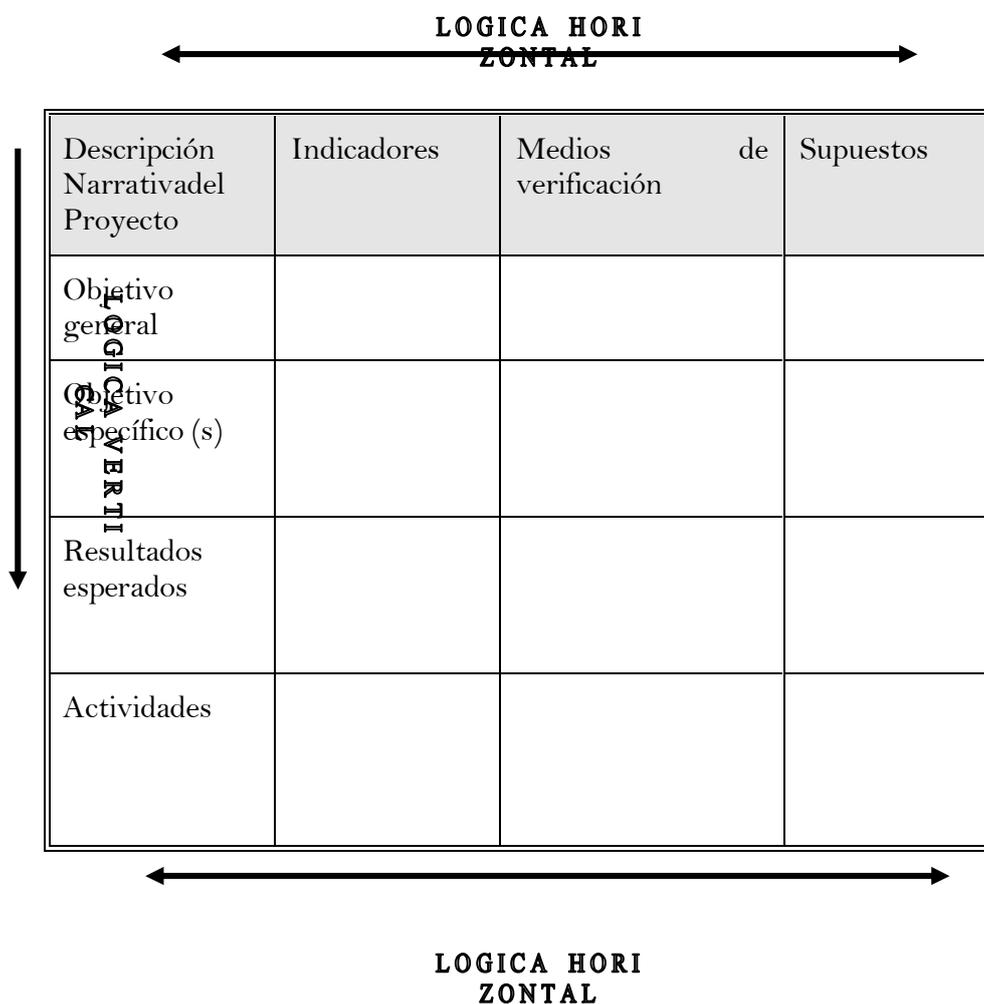
Es la expresión cuantitativa y cualitativa del objetivo.

Las metas debe redactarse en forma: Especifica, medible, aceptable, realizable en el tiempo

Con los resultados o metas se da seguimiento y evaluación de un proyecto

Está contenido en un **marco lógico**: Objetivos, metas, actividades, indicadores, fuentes de verificación, supuestos

El Marco Lógico del proyecto es una matriz cuadrangular, de cuatro columnas por cuatro filas que describen y resumen el contenido de un esquema de proyecto. Cada columna y cada fila tienen una denominación propia y sus contenidos requieren de un análisis y elaboración particularizado, pero estrechamente relacionados con todos los componentes de la matriz lógica de manera que el resultado sea un esquema de proyecto formulado coherente, eficiente y eficazmente. (Daniel Selener - CARE).



**Cómo se hace?: Marco Lógico**

Esta “plantilla” tiene dos lógicas de construcción: una horizontal y otra vertical. Estas lógicas de construcción guían una serie de pasos secuenciales que se usan para la elaboración de la planilla.

La “lógica vertical” es la forma en se llena las columnas de los extremos izquierdo y derecho. La columna izquierda (#1) se elabora progresivamente de arriba hacia abajo siguiendo un

esquema que desagrega la información a partir del “objetivo general” hasta llegar a las “actividades. Buscando siempre una coherencia que apunte al cumplimiento de los objetivos.

La columna del extremo derecho (#4), en cambio, se elabora de abajo hacia arriba pero siempre en función de los planteamientos previamente expresados en la columna izquierda (#1).

La "lógica horizontal" es aplicada en las dos columnas centrales, (# 2 y 3) que también se llenan de forma ascendente y que se las construye simultáneamente. (Daniel Selener- CARE)

*NOTA: Se elabora la matriz de marco lógico a partir del árbol de objetivos y de las alternativas*

### ***Ubicación (Dónde)***

Precisar área de intervención del proyecto

Barrio / comunidad / parroquia / ciudad / cantón / provincia

Se incluye mapa de ubicación geográfica

### ***Estrategias (Como)***

De definir las fases de ejecución del proyecto

Como se va a desarrollar el trabajo en cada una de estas fases

Tecnologías que se van a utilizar

Los sistemas de coordinación y participación entre el equipo técnico y la población participante (metodología de trabajo)

Procedimiento de seguimiento y evaluación del proyecto

### ***Cronograma (Cuando)***

Se define las actividades que se van a realizar, en relación al tiempo de ejecución (mensual, trimestre, semestral)

Poner atención en el orden coherente de las actividades (plan de ejecución)

Orden conforme a su desarrollo y la determinación del comienzo y fin de cada una de ellas

*NOTA: El cronograma se desprende de las actividades del marco lógico*

### ***Destinatarios, participantes/grupo meta (Quienes)***

Población objetivo del proyecto a quienes va dirigido (directa e indirecta)

Se describe las características del grupo: Condición social, económica, organizativa, cultural

Explicar incluso como van a mejorar sus condiciones de vida con el proyecto

Analizar el monto de inversión (costo/beneficio) con el número de población que el proyecto intervendrá

### ***Responsables de la ejecución del proyecto***

Considerar la precisión de las responsabilidades del equipo al interior del proyecto y organización y los límites de cada uno para evitar conflictos y superposiciones de funciones

Detallar la calidad y cantidad de personas que son necesarias en la ejecución del proyecto

La población objetivo debe tener sus responsabilidades en la gestión de proyectos (cogestión)

Definir sistemas de evaluación y seguimiento interno en el cumplimiento de las responsabilidades y actividades definidas en el proyecto

Se precisa la estructura administrativa del proyecto (como se va a manejar)

### ***Recursos (Con qué)***

Puede ser: Humanos / materiales / financieros

Son los recursos económicos para la ejecución del proyecto (presupuesto)

Debe ser realista: Cuantificar las actividades en términos financieros

Indicar la procedencia de los recursos: Propios (internos), contraparte y los que se solicitan (externos)

*Nota. Se desprenden de las actividades del marco lógico*

### ***Seguimiento y evaluación***

Explicar el sistema de seguimiento tanto para el cumplimiento de las actividades, resultados como de los objetivos: Quien lo realiza, cada qué tiempo, cuáles son los parámetros de medición, cómo se utilizará la información

El S&E, es dar cuenta de: Recomendar, rectificar, modificar, fortalecer las acciones que se vienen desarrollando (no es incomodar)

### ***Análisis de sostenibilidad***

Adaptable a las características de cada proyecto

Demostrar que el proyecto es viable política / institucional y económicamente

Una vez concluido el financiamiento externo (cooperación) los gastos recurrentes podrán cubrirse manera sostenible

El rol de los socios del proyecto (participación y organicidad)

### ***Impactos ambientales***

Analizar si las acciones del proyecto implica impactos ambientales, económicos, sociales, culturales, etc.

Disponer de estudio de impacto ambiental

Adjuntar además del estudio, el plan de protección o mitigación

Toda acción humana está causando impactos

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. Aldunate, Eduardo y Córdoba Julio (2011), formulación de programas con la metodología de marco lógico, CEPAL, Santiago de Chile
  2. BID, (2004) Marco lógico para el diseño de proyectos,s/n
  3. Castaño,Lina (2000), marco conceptual y operativo del banco de proyectos exitosos, CEPAL, Santiago de Chile
  4. CEPAL-BID, Curso gestión de proyectos, Santiago de Chile Comunidad Europea (2002), Guía de gestión del ciclo de proyectos, Bélgica
  5. Comunidad Europea (2001) Manual de gestión del ciclo de proyectos, Bélgica
  6. FAO, (2002),Guía sectorial Gestión del Ciclo de Proyectos, Roma- Italia
  7. Ortegón, Edgar, et al, (2005), metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, ILDIS-CEPAL, Santiago de Chile
  8. Universidad de Alcala, AECI, CEPAL (2004), curso sobre marco lógico, seguimiento y evaluación, Colombia
  9. Bastidas, Alfredo (2004), Curso de proyectos en el marco de la especialidad en gobierno y gerencia política
  10. Notas de clase y eventos nacionales e internacionales (Iván Gordillo)
-