

Manual para el Diseño de Proyectos de Salud



PRESENTACIÓN

Los países miembros de la OPS han indicado repetidamente la necesidad de mejorar la capacidad de manejo del ciclo de proyectos, tanto en los países como en el Secretariado, como fundamental para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos destinados a la salud, y, en último término, para mejorar las condiciones de la población del continente.

Consciente de lo anterior, la OPS ha venido desarrollando un método de capacitación para los trabajadores de la salud que responde a sus inquietudes, competencias y necesidades. Dentro del conjunto de instrumentos desarrollados se sitúa este Manual para el diseño de proyectos de salud, que acompaña los procesos de capacitación, y sirve como fuente de consulta para los usuarios.

La metodología que la OPS adoptó para el diseño de proyectos de salud tuvo además implicaciones para su estilo de gerencia ya que contribuyó a que se pasara de una gerencia por presupuesto a una por resultados. En ese sentido el esfuerzo de todos aquellos que contribuyeron a desarrollar esta experiencia contribuyó asimismo a fortalecer la gerencia de recursos públicos en la organización, potenciando las acciones participativas y transparentes.

Esperamos que este manual sea utilizado como una guía, no para cumplir con reglas o mecanismos burocráticos, sino para estimular un proceso de amplia participación y apertura que conduzca al apropiado entendimiento de los problemas, la identificación e incorporación de todas las partes interesadas incluyendo la comunidad, al análisis de alternativas y soluciones que permitan ejecutar proyectos eficientes y eficaces.

Como todo producto corporativo, este manual es el resultado de la participación de muchos colegas y usuarios, cuyas valiosas contribuciones y sugerencias esperamos haber reflejado fielmente. Sin embargo no podemos dejar de mencionar a algunos de ellos que aportaron ideas y promovieron su uso: George Alleyne, Veta Brown, Roger Dixon, Germán Perdomo, Rafael y Armando López Scavino.

Esperamos que la OPS contribuya con este manual y esta metodología a fortalecer las capacidades nacionales en el diseño de proyectos de salud y así incrementar el acceso a recursos y acelerar el paso a lograr una América Sana.

Liliana Hidalgo y Heman Rosenberg

INDICE

	Página
UNIDAD CONCEPTUAL	
Marco Lógico: Enfoque y Conceptos Básicos	1
Enfoque del Marco Lógico	2
Alcance del Marco Lógico	5
Ventajas y Utilidades del Marco Lógico	8
Equipo de Trabajo y Marco Lógico	9
UNIDAD METODOLÓGICA	
Marco Lógico: Diseño de Proyectos	10
1. Etapa Analítica: Procesos e Instrumentos para el Análisis de los Antecedentes de un Proyecto	11
1.1 Identificación y Descripción del Problema Central	11
1.2 Análisis de Involucrados	15
1.3 Análisis de Problemas	21
1.4 Análisis de Objetivos	25
1.5 Análisis de Alternativas	29
2. Etapa de Planificación: La Matriz del Marco Lógico	32
2.1 Jerarquía de Objetivos	37
2.2 Indicadores	43
2.3 Medios de Verificación	47
2.4 Supuestos	48
2.5 El Plan de Ejecución	52
2.6 Esquema de Verificación del Diseño de Proyecto	52
2.7 Planificación de Programas	56
CONSIDERACIONES FINALES	58
BIBLIOGRAFÍA	59

INTRODUCCIÓN

Es habitual que el diseño de un proyecto sea reducido a una mera formalidad de presentación de lo que se pretende realizar, que no tiene provecho posterior. Sin embargo, la mayor parte de las dificultades de la ejecución y evaluación de los proyectos se deben a las falencias del diseño.

Es indudable que el buen diseño de un proyecto de salud es necesario para su gestión integral ya que facilita su ejecución y evaluación y, por tanto, el logro de los resultados deseados. En este sentido el diseño es un proceso fundamental en el ciclo de vida un proyecto que, si bien no garantiza el logro de los objetivos, es un requisito indispensable para ello.

El que se presenta a continuación tiene el propósito de guiar el diseño de proyectos de Salud utilizando el Enfoque del Marco Lógico, desarrollado en la Organización Panamericana de la Salud. Este enfoque está centrado en el diseño de proyectos pero va más allá de este proceso ya que provee los elementos básicos para su ejecución y evaluación.

EL Manual está destinado a agentes de salud en general. En este sentido puede ser útil a:

- Funcionarios, equipos técnicos y profesionales de organismos internacionales o gubernamentales encargados de la gestión integral de proyectos de salud
- Equipos de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil que gestionan proyectos propios, que participan en la ejecución de intervenciones del Estado o que tienen la necesidad de presentar proyectos para su financiamiento por organismos nacionales o internacionales.

EL Manual está estructurado en dos Unidades, la primera es conceptual y la segunda metodológica.

En la Unidad Conceptual se desarrollan los conceptos básicos del Enfoque del Marco Lógico que permite contextualizar la metodología que se plantea y conocer los criterios centrales para su utilización.

En la Unidad Metodológica se abordan los diferentes procesos, momentos e instrumentos a desarrollar para diseñar un proyecto.

El material está planteado como un material de consulta y apoyo para quienes tienen necesidad de diseñar un proyecto; propone un enfoque y determinados instrumentos que, utilizados con flexibilidad, permitirán una mejor gestión y, por tanto, una mayor probabilidad de éxito en el logro de los resultados.

UNIDAD CONCEPTUAL

Marco Lógico: Enfoque y Conceptos Básicos

La tarea que desarrollan los agentes en el ámbito de la Salud Pública se origina, generalmente, en la detección de necesidades y/o problemas a partir de los cuales se diseñan y ejecutan acciones que permitan abordarlos, intervenir sobre ellos para resolverlos o, al menos, reducirlos.

Se entiende por “**problema**” cualquier situación que se ha identificado como insatisfactoria, que representa una brecha entre el ser y el deber ser o entre la situación actual y la situación deseada.

Por ejemplo, cuando la Tasa de Mortalidad Infantil en un municipio es más elevada que la apropiada para las condiciones de esa localidad; cuando existe una mayor prevalencia de anemia en escolares que la esperada para ese grupo de edad.

El Marco Lógico (ML) es una metodología que permite, a partir de una necesidad o problema identificado, diseñar una “**intervención**”¹ –sea ésta un proyecto, programa o plan – y facilitar su implementación, seguimiento y evaluación. El ML brinda un conjunto de lineamientos, pautas e instrumentos que permiten gestionar todos los momentos de una intervención en el ámbito de la Salud Pública. Entendiendo que el origen y sentido último de toda intervención en este ámbito es transformar una situación problema en otra buscada, deseada o superadora.

En síntesis, el ML es una metodología útil para encarar la gestión integral de una intervención concreta que busca transformar, en algún aspecto o en todos, una situación actual, que no es satisfactoria, en otra deseada.

La “**gestión integral**” de una intervención es un proceso que comprende diferentes momentos o fases interrelacionados: diseño, ejecución y evaluación. Lo que caracteriza a la metodología del ML es una concepción de la gestión de una intervención concreta como proceso, las relaciones que por lo tanto establece entre los momentos o fases de este proceso y las herramientas e instrumentos que define para mantener un vínculo dinámico entre ellos.

En este manual se desarrolla en detalle una de las fases o momentos del proceso de gestión integral: el diseño de la intervención específicamente aplicada a los proyectos.

Problema:

Cualquier situación que se ha identificado como insatisfactoria, que representa una brecha entre el ser y el deber ser o entre la situación actual y la situación deseada.

Gestión integral:

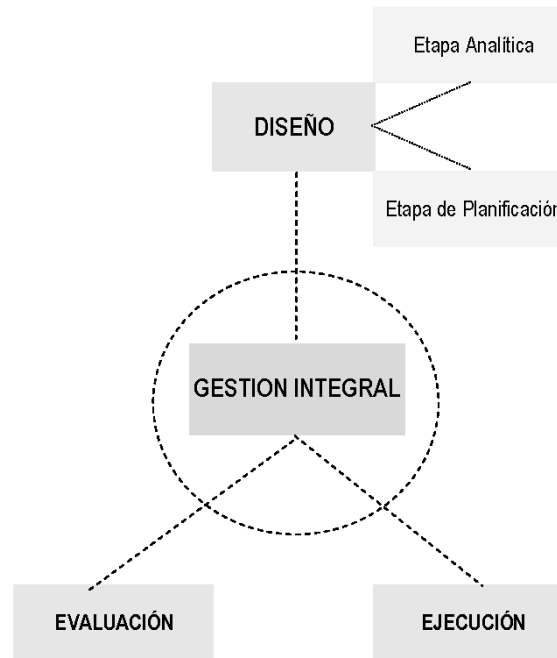
Proceso que comprende diferentes momentos o fases interrelacionados: diseño, ejecución y evaluación.

¹ Se entiende por “**intervenciones**” aquellas acciones que diferentes actores realizan para alcanzar una situación deseada. Esas acciones están orientadas a satisfacer o compensar necesidades, o a resolver o minimizar problemáticas identificadas, apuntando a remover las causas que la originan. En este sentido son intervenciones tanto los proyectos como los programas a los planes.

Operativamente, la metodología de ML para el diseño de proyectos comprende dos etapas:

- **Etapa Analítica:** centrada en el análisis de la realidad que ha motivado el proceso de diseño de un proyecto y que –a través de distintos momentos y técnicas – va delineando y delimitando mecanismos de intervención posibles sobre la misma.
- **Etapa de Planificación:** centrada en la planificación de los elementos de un proyecto que definen con precisión el tipo de intervención por la que se ha optado a partir del análisis previo.

Estas dos Etapas se explican en detalle en una segunda Unidad del Manual.



El enfoque del Marco Lógico

El origen del ML se remonta al proceso de reconstrucción en la Europa de la post guerra, hacia la década de los '50. La metodología fue adaptándose de acuerdo a las necesidades de las distintas agencias internacionales que comenzaron a utilizarla.

La metodología de ML que aquí se desarrolla se basa, en gran parte, en la adoptada por las Agencias de Cooperación Alemana (GTZ) y de EEUU (USAID) y por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y se encuadra dentro de un enfoque particular, desarrollado por OPS, que da sustento y orienta su utilización.

Este enfoque² integra diversas perspectivas de la gerencia social que presenta las siguientes características y lineamientos:

- **Gerencia orientada a resultados.** Las intervenciones en Salud Pública están orientadas a lograr resultados que deben solucionar o transformar problemas específicos. Los resultados se identifican claramente a través de objetivos y metas que son evaluados permanentemente. Los equipos gerenciales se responsabilizan por la obtención de esos resultados.
- **Trabajo en equipo.** Tanto para el diseño como para la ejecución de una intervención es una condición necesaria la conformación de un equipo de trabajo o de gestión, con la participación de los "actores"³ sociales más importantes que se encuentren involucrados en la temática a abordar. Esta condición permite enriquecer el proceso con aportes interdisciplinarios, facilita y viabiliza la gestión –en tanto los actores se sienten parte del mismo – y permite maximizar esfuerzos y compromisos en busca de objetivos comunes y reducir costos.
- **Participación.** La participación de los distintos actores sociales involucrados es una condición esperada aún cuando, por distintos motivos, a veces sea poco factible. La metodología propone, a través de un instrumento específico, el análisis de las percepciones de todos ellos sobre el problema abordado, en función de sus intereses, sus recursos y mandatos, y la posibilidad de conflicto o apoyo a una intervención concreta.

Generalmente, los técnicos y profesionales de los organismos responsables de la gestión de una intervención tienen un mayor nivel de participación que otro tipo de actores. Pero es importante que en los momentos de toma de decisiones de la gestión, estén representados los intereses, las percepciones y la valoración de todos los actores involucrados en el problema abordado. Esta es una condición que permite garantizar formas organizacionales para la gestión que ganen en gobernabilidad y aseguren actitudes democráticas.

- **Proceso continuo.** La gestión de una intervención se concibe como un proceso continuo que no termina con la ejecución sino que, a través del seguimiento y la evaluación, se retroalimenta con la experiencia adquirida. Existe una relación dinámica y continua entre los distintos momentos que abarca la gestión integral de esa intervención.
- **Evaluación como aprendizaje.** Para lograr la continuidad del proceso de gestión se requiere de la evaluación durante todas las fases de la intervención. Con este objetivo, las distintas actividades evaluativas son tomadas como instancias de generación de información, conocimiento y aprendizaje para el equipo de gestión y todos los actores involucrados. De este modo, se alimenta la toma de decisiones

² Este enfoque de la metodología de ML es compatible con el de la Planificación Estratégica, en términos del recorrido de los momentos necesarios para el diseño de intervenciones y de los criterios a ser aplicados en cada uno de ellos, aunque presentan diferencias, sobre todo, en cuestiones de terminología.

³ Se definen como "actores" a aquellas personas u organizaciones involucrados con un interés genuino en los resultados de la intervención.

oportuna y pertinente sobre la posibilidad o no de modificar lo planificado, a fin de garantizar los mejores resultados.

- **Método científico – encadenamiento de hipótesis.** Toda intervención constituye un encadenamiento lógico de "hipótesis"⁴ ya que al realizarse una determinada acción se espera obtener ciertos resultados. Pero toda intervención de desarrolla en un contexto de incertidumbre por lo que al ejecutarla se ponen a prueba dichas hipótesis.

Dentro del enfoque de ML, las hipótesis están representadas por los distintos niveles de objetivos bajo la relación medios – fin. En este sentido, la gestión de las intervenciones debe verse como un proceso que busca verificar las hipótesis planteadas y, por lo tanto, permite lograr un aprendizaje sobre la relación medios – fin.

- **Perspectiva de sistemas.** Las intervenciones no se llevan a cabo en el vacío, sino en un ambiente donde interactúan con otros proyectos y se encuentran sometidas a diferentes realidades políticas, sociales y organizacionales. En consecuencia, el diseño de las intervenciones debe incluir tanto el análisis del sistema más amplio del cual forma parte como de los subsistemas que lo integran y sus relaciones.
- **Acuerdos contractuales.** Una vez diseñadas las intervenciones como proyectos, representan contratos entre las personas u organizaciones. Como contrato, un proyecto desde el enfoque del ML, significa un acuerdo de voluntades acerca de lo que se espera lograr (Fin y Propósito), un conjunto de productos (Resultados), y circunstancias externas que están fuera del control del equipo de gestión (Supuestos).

Características y lineamientos del ML

- Gerencia orientada a resultados
- Trabajo en equipo
- Participación
- Proceso continuo
- Evaluación como aprendizaje
- Método científico – encadenamiento de hipótesis
- Perspectiva de sistemas
- Acuerdos contractuales

⁴ En este enfoque se define como "hipótesis" una predicción de la relación causa/efecto que encierra incertidumbre.

Dado este enfoque del ML, es posible establecer diferencias sustanciales entre la propuesta de gestión que establece el ML y metodologías más tradicionales de gestión. A continuación se sintetizan las diferencias más importantes:

Metodologías tradicionales de gestión	Metodología del ML
El diseño, ejecución y evaluación son etapas diferenciadas y estancas, generalmente desarrolladas por instancias y actores diferentes. Gestión lineal y sin retroalimentación entre esas etapas.	Relación articulada, dinámica y continua entre los distintos momentos que abarcan la gestión integral de un proyecto. Retroalimentación entre esos momentos.
A partir de un diagnóstico inicial, la gestión está orientada por los productos a ser entregados, sin contemplar la posibilidad de cambios que puedan transcurrir una vez iniciada la ejecución.	Gestión orientada a lograr resultados que deben solucionar o transformar problemas específicos. Los resultados se identifican claramente a través de metas y se evalúan permanentemente, así como los cambios generados en los beneficiarios.
El diseño se concibe como la formulación de los elementos de una intervención que se concretan en un documento.	El diseño involucra distintos momentos de análisis y planificación, y se concibe como proceso continuo que puede modificarse por los cambios en el problema abordado, por el monitoreo de los factures externos que inciden en la intervención, o por desvíos propios de la ejecución.
No se utiliza la concepción de equipo de trabajo para la gestión del proyecto. Modelo de gestión cerrada a otros actores involucrados en el problema.	La gestión la realiza un equipo de trabajo que debe coordinar la participación de todos los actores involucrados en el problema abordado, construyendo la viabilidad del proyecto. Modelo de gestión participativa.
No reconoce en la gestión la existencia de otros actores involucrados que pueden significar conflictos potenciales, cooperación, negociación, etc.	Analiza el mapa de actores involucrados y define cursos de acción con ellos para garantizar el logro de los resultados esperados.

Alcance del Marco Lógico

Una vez definido el Marco Lógico (ML) como enfoque y metodología que permite, a partir de una necesidad o problema identificado, diseñar una intervención y facilitar su implementación, seguimiento y evaluación, es posible reconocer entre Las intervenciones distintos niveles de concreción y alcance.

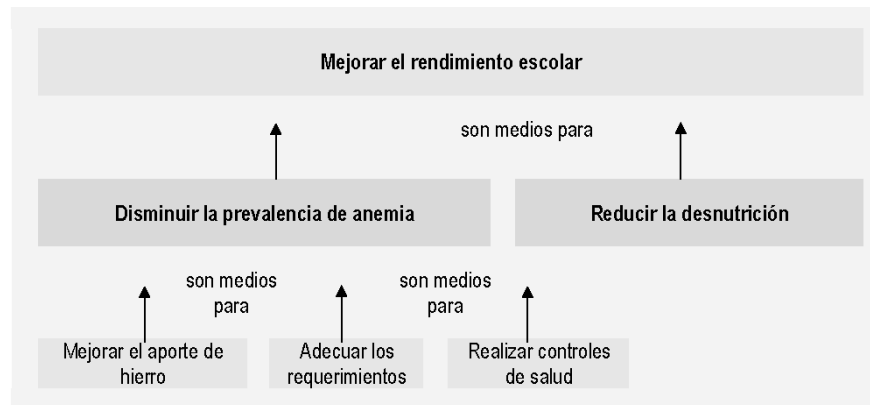
Dentro de este Manual, interesa reconocer tres niveles de concreción y alcance que es factible abordar utilizando la metodología del ML: **Proyecto, Programa y Plan.**

Es importante aclarar que las definiciones que pueden encontrarse sobre estos términos en la bibliografía no siempre coinciden. Lo que algunos autores definen como programa, para otros es un proyecto o un plan; otras veces estos términos son utilizados de forma indistinta. Sin embargo, dentro del ML existen diferencias entre estos tres niveles, que se definen de un modo específico.

Para esta metodología, los distintos niveles de concreción y alcance de las intervenciones se denominan plan, programa y proyecto. Cada uno de ellos está directamente relacionado con los niveles de objetivos que incluye.

Toda intervención constituye un encadenamiento lógico de hipótesis, dentro del enfoque de ML las hipótesis están representadas por los distintos niveles de objetivos bajo la relación medios – fin, conformando una jerarquía de objetivos.

Se puede observar en el siguiente ejemplo un encadenamiento de objetivos:



Para la metodología del ML, lo que determina si se trata de un proyecto, programa o plan es la cantidad de niveles de objetivos que involucra la intervención. En función de ello estos términos se definen de la siguiente manera:

Un "**proyecto**" es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas entre sí, que se realizan para producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer una necesidad o resolver un problema identificado y priorizado. Es la intervención que representa el mayor grado de concreción, ya que organiza un conjunto de actividades y recursos destinados a resolver un problema en un periodo dado.

Proyecto:

Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas entre sí, que se realizan para producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer una necesidad o resolver un problema identificado y priorizado.

En la jerarquía de objetivos ejemplificada, se considera proyecto cada una de las actividades concretas que figuran en el nivel inferior: "mejorar el aporte de hierro"; "realizar controles de salud adecuados" y "aumentar los requerimientos"

Un "programa" se define como un conjunto articulado de proyectos que comparten un mismo objetivo final, al que cada uno contribuye mediante la satisfacción de una necesidad o la resolución de un problema. Cada proyecto es necesario para el logro del objetivo final, pero ninguno de ellos es suficiente.

En la jerarquía del ejemplo, programa es el que tiene como propósito "disminuir la prevalencia de anemia", para lo cual son necesarios los tres proyectos antes mencionados.

En esta misma lógica un "plan", es aquel que requiere articular dos o más programas, a su vez cada uno de ellos comprende dos o más proyectos. Un plan integra las prioridades establecidas en el ámbito de las políticas.

En el ejemplo, el plan EST expresado en el propósito de "mejorar el rendimiento escolar", para cuyo logro es necesario desarrollar los dos programas: disminución de la anemia y reducción de la desnutrición.

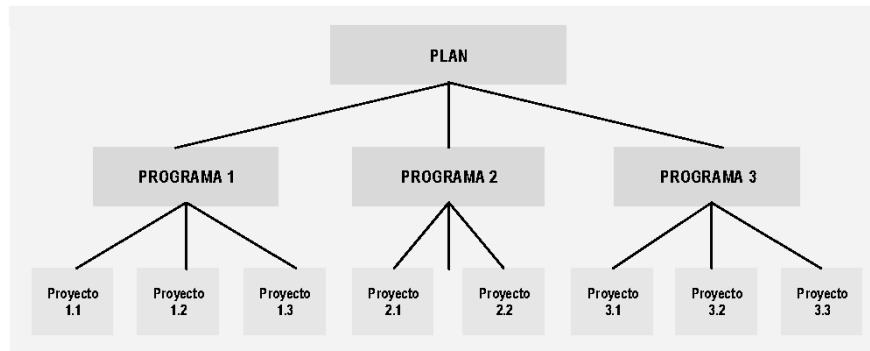
Programa:

Conjunto articulado de proyectos que comparten un mismo objetivo final, al que cada uno contribuye mediante la satisfacción de una necesidad o la resolución de un problema.

Plan:

Es aquel que requiere articular dos o mas programas, a su vez cada uno de ellos comprende dos o más proyectos. Un plan integra las prioridades establecidas en el ámbito de las políticas.

En el siguiente grafico se muestra la articulación entre los proyectos, programas y planes:



Es importante destacar que estos tres términos –plan, programa y proyecto– no son absolutos sino relativos al lugar donde se ubica el objetivo central que origina la intervención y a cuantos niveles de objetivos se encuentran por debajo, como medios para alcanzar ese objetivo central.

En general, los planes son de mayor alcance, complejidad y a mas largo plazo que los programas, y estos, a su vez, que los proyectos.

Se debe recordar que las definiciones explicitadas dentro del enfoque de ML no son coincidentes con la de otros enfoques y metodologías que utilizan los mismos términos para referirse a diferentes tipos de intervenciones que las aquí señaladas.

Ventajas y utilidades del Marco Lógico

Este material propone la utilización de la metodología del ML en la gestión integral de las intervenciones en el ámbito de la Salud Pública, por los siguientes motivos:

- Mejora el diseño, la ejecución y evaluación de un proyecto, programa o plan.
- Favorece la integralidad de la gestión de intervenciones articulando los momentos de diseño, ejecución y evaluación.
- Utiliza instrumentos de fácil aplicación con reglas de juego simples sin dejar de captar la complejidad de la situación problemática a ser transformada, la de los actores sociales involucrados así como los conflictos potenciales que puede generar la intervención.
- Orienta el análisis sistemático y lógico de los niveles de objetivos y de los elementos claves de un proyecto, programa o plan, reduciendo las ambigüedades y, en el largo plazo, el tiempo y esfuerzo requeridos.
- Brinda elementos para realizar el seguimiento y la evaluación de las intervenciones, expresando claramente las metas y los indicadores para evaluar su cumplimiento en todos los niveles de objetivos.
- Proporciona una estructura simple para comunicar la información más importante colaborando en la comprensión de la relación entre los bienes y servicios proporcionados, y de los efectos esperados en la población objetivo por la utilización de los mismos.
- Mejora la gestión al resaltar los lazos que existen entre los elementos que componen una intervención y los supuestos para su logro, y suministrar la información necesaria para la organización y el desarrollo lógico de la ejecución.
- Asegura que los recursos destinados a alcanzar determinados objetivos sean necesarios y suficientes y se orienten, efectivamente, hacia ellos de manera lógica.
- Contribuye al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de gestión de los distintos organismos, instancias y actores involucrados en la implementación de intervenciones.
- Es una metodología de fácil transferencia y disseminación, puesto que proporciona una terminología común que facilita la comunicación entre esos actores.
- Puede ser utilizada en procesos de diseño inicial de intervenciones o de reformulación de aquellas que ya se encuentren en ejecución.

Equipos de trabajo y Marco Lógico

Una condición central para aplicar la metodología del ML es la conformación del equipo de trabajo que realizara la gestión integral del proyecto, programa o plan en cuestión.

Los actores que participan en el equipo de trabajo son diversos según la temática abordada. Algunos de ellos pueden ser:

- Autoridades políticas o sus representantes
- Autoridades de los organismos responsables de la gestión
- Técnicos y profesionales de esos organismos
- Representantes de organismos financiadores
- Referentes de la población destinataria de la intervención
- Representantes de organizaciones de la sociedad civil con intereses vinculados al tema

Aunque no todos los actores tengan el mismo grado de participación, se sugiere la conformación y consolidación de equipos de trabajo porque supone las siguientes ventajas:

- Rompe con la concepción del actor individual que gestiona para transformarlo en un proceso participativo.
- Contribuye a alcanzar los resultados de la intervención ya que construye viabilidad a la gestión por lo participación de los actores involucrados.
- Maximiza recursos y esfuerzos al contemplar las ventajas y oportunidades que representa la participación de esos actores.
- Permite contemplar y confrontar distintas alternativas en el diseño y ejecución de una intervención.

En esta primera Unidad se ha presentado el enfoque y conceptos básicos del ML. La comprensión de este marco conceptual es indispensable para utilizar la metodología de diseño que se presenta en la siguiente Unidad.

Más que una receta se trata de una lógica de pensamiento que sugiere una serie de etapas, momentos e instrumentos que deben utilizarse de modo flexible. Esta flexibilidad solo estará garantizada en la medida que se comprenda el enfoque presentado.

UNIDAD METODOLÓGICA

Marco Lógico: Diseño de Proyectos

El propósito de esta Unidad es presentar los elementos centrales de la metodología del ML como herramienta de diseño⁵ concreto de proyectos, aunque –como se mencionó anteriormente– es posible aplicarlo planes y programas.

En la primera Unidad se ha hecho referencia ML como enfoque dentro de la gestión integral, en términos mas generales. En esta, la intención es presentar una perspectiva más operativa, detallando las etapas, los momentos y los instrumentos correspondientes, hasta llegar a la ejecución del proyecto.

La metodología del ML es una herramienta útil en todos los momentos de la vida de un proyecto –diseño, ejecución y evaluación–, entendidos estos, no como momentos estancos, sino interdependientes, de tal modo que la modificación de una de ellos significa una modificación en los otros.

Como resultado de su utilización, la metodología de ML:

- **Facilita el diseño** de un proyecto porque establece los criterios y brinda los instrumentos para analizar el problema abordado y para planificar la forma de intervenir.
- **Facilita la ejecución** de un proyecto, ya que en el diseño del mismo se establecen claramente los resultados que debe alcanzar, al igual que las actividades que se deben realizar. El equipo de gestión del proyecto tiene todos los elementos para saber que debe hacerse y por que.
- **Facilita la evaluación** de un proyecto, ya que desde su diseño identifica los elementos necesarios para determinar el éxito del mismo, pero también establece cuales son los factores que pueden incidir de manera positiva o negativa en la ejecución y en el logro de los objetivos perseguidos.

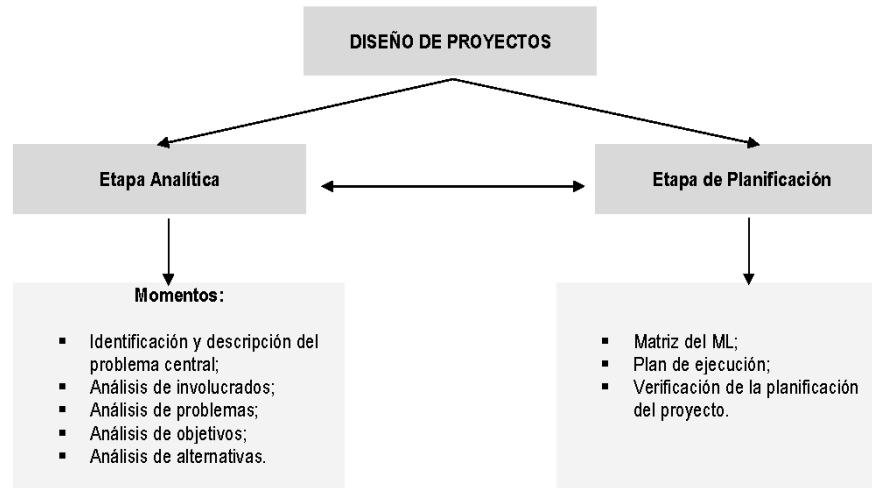
Como se mencionó anteriormente, para el diseño de proyectos la metodología del ML comprende dos etapas:

- **Etapas Analíticas:** centrada en el análisis de la realidad y/o problema que ha motivado el proceso de diseño de un proyecto y que, a través de distintos momentos e instrumentos permite ir delineando y delimitando la/s unidad/es y los mecanismos de intervención posibles.
- **Etapas de Planificación:** centrada en la planificación de los elementos de un proyecto que definen con precisión el tipo de intervención por la que se ha optado a partir del análisis previo.

No se trata de etapas cerradas, necesariamente consecutivas y de secuencia lineal, sino que en cada una de ellas se hace hincapié en un análisis específico con ciertos instrumentos. Más aun, es aconsejable revisar temáticas y decisiones ya tomadas en cada etapa en función de los resultados obtenidos durante el proceso de avance del diseño.

⁵ Los términos "diseño", "formulación" y "planificación" son utilizados en la bibliografía con diversos significados según los autores. En el Manual, se reserva el término "planificación" para la etapa de elaboración de la matriz de ML, y se denomina "diseño" al proceso global que incluye la etapa analítica y de planificación.

Etapas y Momentos del Diseño de Proyectos



1. ETAPA ANALÍTICA:

Proceso e instrumentos para el Análisis de los Antecedentes de un Proyecto

La Etapa Analítica comprende el análisis de la situación actual; de los problemas, sus causas y efectos; la identificación de los actores e instancias involucradas en el futuro proyecto; la visualización de los objetivos a alcanzar y el análisis de las diferentes alternativas para alcanzar esos objetivos.

El resultado de la etapa analítica es una primera aproximación a la planificación del proyecto. Esta etapa debe entenderse como un proceso dinámico, que se modifica y completa durante el proceso de planificación del proyecto, con el objetivo de lograr la mejor propuesta.

Esta etapa comprende distintos momentos e instrumentos. En esta presentación los momentos siguen un orden indicativo que el proceso de diseño puede cambiar, ya que la dinámica que imprime la realidad puede hacer necesario y/o factible no recorrerlos todos, realizarlos en forma simultánea, o bien, que los resultados de alguno de ellos lleven a revisar otros momentos anteriores.

1.1 Identificación y Descripción del Problema Central

Muchos proyectos no se inician con un problema central ya identificado y priorizado; en muchos casos, surgen de iniciativas sociales o políticas que plantean en forma muy general la necesidad de planificar o formular un conjunto de acciones que adquieran las características de proyecto.

Por ello, para iniciar el diseño de un proyecto se requiere pasar de enunciados generales de temas y subsectores (salud, educación, etc.) o enunciados de población general (juventud, mujeres, etc.), a niveles más operativos que permitan definir un problema que dé Lugar un proceso de diseño.

Por ejemplo: "prevalencia de anemia en la niñez"

Se debe tener en cuenta que un "problema" para un actor o un conjunto de actores sociales, es una brecha entre lo que la realidad es y lo que se desea que sea y que estos identifican con la intención de transformarla.

Los problemas se formulan a través de un enunciado que expresa la insatisfacción de estos actores con respecto a esa realidad. Estos enunciados deben expresarse como estados negativos existentes (alta incidencia de enfermedades inmunoprevenibles) y no como ausencia de una solución (falta de vacunas).

Para que sea posible operar sobre el, el problema debe tener una delimitación social y geográfica iniciales. La población que esta afectada por el problema señala su delimitación social, mientras que, el espacio geográfico en el cual se presenta el problema señala su delimitación geográfica.

Problema:

Para un actor o un conjunto de actores sociales, es una brecha entre lo que la realidad es lo que se desea que sea y que estos identifican con la intención de transformarla.

Por ejemplo: "prevalencia de anemia en los escolares del Municipio de Vicente Beraza"

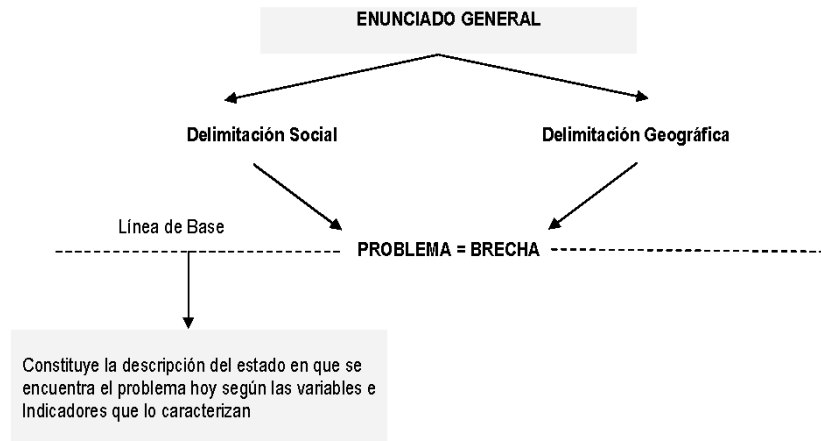
Analizar y describir un problema implica identificar las variables que lo caracterizan e intervienen y dimensionar las necesidades insatisfechas. Esta descripción posibilita el establecimiento de la "Línea de Base"⁶ de la cual parte el proyecto.

La Línea de Base establece el estado en que se encuentra el problema hoy y constituye un elemento que podrá ser utilizado posteriormente para estimar los resultados e impactos del proyecto.

Por ejemplo: "el 70% de los escolares del Municipio de Vicente Beraza presenta cuadros anémicos; un 50% de ese grupo de escolares tienen bajo rendimiento escolar; y un 40% mayor susceptibilidad a infecciones".

La identificación y descripción del problema central es crítica para las posteriores fases del proyecto; por ello debemos asegurar la participación de interesados / involucrados / afectados en el análisis del problema o, al menos, tener suficiente información sobre la percepción de estos actores acerca del problema analizado.

⁶ La "Línea de Base" es la información referida a los valores iniciales (tiempo 0) de los Indicadores que describen el problema central que da origen al diseño del proyecto. Significa poder valorar como se manifiesta hoy –antes de la ejecución del proyecto– el problema central que se pretende transformar o solucionar, lo que posteriormente permitirá evaluar en cuando se ha transformado por la ejecución del proyecto y cuanto se asemeja a la situación deseada.



Algunos criterios que pueden ser utilizados para priorizar o ponderar un problema como central, entre distintos problemas identificados, son los siguientes:

- Características y magnitud de la población afectada.
- Prioridad que representa en los lineamientos de política definidos por las máximas autoridades.
- Capacidad del equipo de gestión para incidir sobre el problema (gobernabilidad).
- Incidencia que tiene el problema en la generación de otros.

Pueden agregarse otros criterios que parezcan pertinentes.

Para ponderar los problemas identificados, se sugiere asignar valores a cada criterio para un determinado problema (del tipo: alto = 3, medio = 1, nulo = 0) y realizar un análisis cuantitativo. A mayor puntaje obtenido por problema analizado, mayor será su prioridad.

Ejercicio de priorización de problemas en el Municipio de “Vicente Beraza”

Frente al problema de la malnutrición, las autoridades de salud y educación del Municipio de “Vicente Beraza” decidieron realizar un estudio nutricional a una muestra representativa de alumnos que asisten a los establecimientos educativos del distrito. De acuerdo a la bibliografía existente y a similares experiencias realizadas en otros municipios del país las autoridades de salud propusieron incluir en el estudio variables antropométricas (peso y talla) y la determinación de hemoglobina para el diagnóstico de anemia.

Luego de realizada la encuesta, los referentes de salud y educación del municipio se reunieron para analizar los datos obtenidos y elaborar la matriz de priorización de problemas la cual arrojó los siguientes resultados:

Criterios	Problemas			
	DNA (1)	DNC (2)	Obesidad	Anemia
Características y magnitud	1	3	3	2
Prioridad	3	1	1	3
Gobernabilidad	2	0	1	3
Incidencia sobre otros problemas	3	1	3	3
Total	9	5	8	11

Del análisis de los valores obtenidos surge que resulta prioritario el problema de anemia.

- (1) DNA o Desnutrición Aguda – Corresponde a aquellos casos que presentan adelgazamiento o emaciación.
- (2) DNC o Desnutrición Crónica – Corresponde a aquellos casos que presentan baja talla en relación a la edad.

Indicadores:
Rastros o señales que permiten conocer el problema y revelan cómo se comporta una variable en la realidad

En algunas ocasiones el problema se manifiesta solo a través de rastros o señales que permiten conocerlo. A estos rastros o señales se los denomina "indicadores" y revelan como se comporta una variable en la realidad. Sirven para observar, medir y verificar los cambios cuantitativos y cualitativos que presenta, en determinado momento, cierta variable. Por ello, son también un instrumento para monitorear y evaluar los resultados e impactos alcanzados por las intervenciones implementadas.

Por ejemplo: renuencia escolar; ausentismo escolar; incidencia de infecciones recurrentes.

La descripción adecuada del problema priorizado requiere utilizar indicadores que permitan caracterizar y dimensionar las manifestaciones de ese problema y su comportamiento.

1.2 Análisis de involucrados

En la mayoría de los casos los proyectos sociales se diseñan y ejecutan dentro de instituciones que, debido a su naturaleza, definen los parámetros fundamentales para el alcance de los mismos. Sin embargo, **un proyecto debe representar una confluencia de voluntades provenientes de las necesidades e intereses de todos los actores involucrados y no solo de las necesidades internas de las instituciones patrocinadoras o ejecutoras.**

En la mayoría de las propuestas de proyectos hay numerosos grupos que tienen algún interés en los resultados del mismo. El interés deviene de las repercusiones del proyecto sobre estos grupos, sean positivas o negativas, por lo que reaccionaran según como sus intereses se vean afectados y cuales sean sus recursos de poder.

La población a la cual se destinan esos proyectos es, por definición, el grupo que se vería más beneficiados. El resultado es una red de interacciones entre instituciones, grupos sociales y actores individuales vinculados al proyecto propuesto, que influye en su desarrollo y, en última instancia, determina su viabilidad.

Las posibilidades de diseñar un proyecto exitoso mejoran cuando se toman en cuenta y se analizan esos intereses, así como las características, los recursos y el grado de participación de todos los actores involucrados en el problema abordado.

El Análisis de involucrados es un momento en que se busca indagar sobre los actores sociales que tienen o pueden tener una participación directa o indirecta en el problema que se intenta abordar a través del diseño del proyecto y la intervención que este implica.

Análisis situacional de involucrados:

Instituciones	Grupos Sociales	Individuos
<ul style="list-style-type: none">▪ Intereses▪ Características▪ Recursos de poder▪ Participación directa▪ Participación indirecta	<ul style="list-style-type: none">▪ Intereses▪ Características▪ Recursos de poder▪ Participación directa▪ Participación indirecta	<ul style="list-style-type: none">▪ Intereses▪ Características▪ Recursos de poder▪ Participación directa▪ Participación indirecta

El objetivo de este momento es realizar un análisis situacional que permita apreciar el contexto en el cual se trabajará tanto en el diseño como en la ejecución del proyecto. Esto implica evaluar en profundidad a cada actor social, sea institucional o no, en relación a:

- Su percepción y ubicación frente al problema abordado
- Sus intereses y recursos de poder
- La posibilidad de encontrar en él un aliado u oponente para la gestión.

Se pueden identificar al menos dos tipos de actores involucrados:

- a) **Los que tienen relación directa con el diseño y la ejecución del proyecto:** la entidad patrocinante, el equipo de diseño, los responsables de la ejecución, instancias efectoras, contrapartes, etc.
- b) **Los que se ven afectados positiva o negativamente por los resultados del proyecto:** la población beneficiaria directa e indirectamente, instituciones intermedias, representantes de la comunidad, etc.

Para encarar el análisis de involucrados, es importante contar con la participación de esos actores; esto facilita la construcción de viabilidad para el proyecto, dada por la decisión de los involucrados de asegurar los recursos y/o su apoyo al mismo.

De este tipo de análisis puede surgir la necesidad de plantear actividades específicas de construcción de viabilidad, dirigidas a uno o más actores involucrados, para apoyarlos, contenerlos o incluso neutralizarlos. De no ser posible plantear este tipo de actividades, al menos, será necesario contemplar tales situaciones como riesgos o supuestos en el momento de la planificación del proyecto.

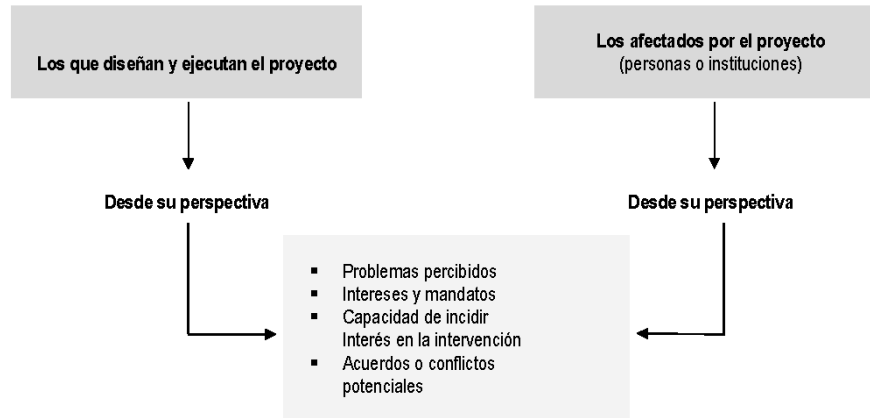
Como resultado de este análisis, se puede determinar que, desde la posición técnica, política, económica o institucional en que se encuentra el equipo de gestión, resulta inviable la implementación del proyecto propuesto; o se puede determinar la necesidad de convocar a otros actores a participar en el equipo de gestión para llevar adelante el proceso.

Para realizar el Análisis de Involucrados, se deben tener en cuenta desde la perspectiva de cada actor los siguientes puntos:

1. **Problemas percibidos:** cómo percibe cada actor social, desde su punto de vista, el problema que motiva el diseño del proyecto y cómo percibe el origen de ese problema; es decir, cuáles son –desde su punto de vista– las causas o problemas asociados que lo determinan.
Realizar este análisis implica poder expresar y delimitar correctamente cada uno de los problemas existentes –no los posibles o potenciales– sin omitir ninguno.
2. **Intereses y mandatos:** cuáles son los intereses que cada actor posee y defiende en relación con el problema fundamental que motiva el proyecto. En algunos casos esos intereses devienen de mandatos formales originados por la ubicación de ese actor en un contexto institucional.
3. **Poder o Capacidad de incidir:** cuáles son los recursos de poder –ya sean económicos, políticos, institucionales o de cualquier otra índole– que poseen los diferentes actores para imponer o defender sus intereses o sus mandatos en relación al problema analizado.
4. **Interés en la intervención:** cuál y cómo es la posibilidad de apoyo, rechazo o indiferencia a una estrategia de intervención sobre el problema analizado, que posee cada uno de los actores involucrados. Este análisis permite evaluar la viabilidad de un proyecto, refiere a la magnitud del efecto positivo o negativo de la intervención propuesta sobre los interesados.
Una vez que se haya planificado el proyecto y se tenga mayor claridad sobre el tipo de intervención por el que se ha optado para abordar el problema planteado, este punto debe ser nuevamente revisado.

5. **Valor o Acuerdos/conflictos potenciales:** qué acuerdos o conflictos se puede prever que se desarrollen con cada uno de los actores involucrados. Si se los identifica, es posible abordarlos a través de la implementación misma del proyecto, estableciendo actividades específicas para maximizar los acuerdos o minimizar los conflictos o, al menos, monitorear su comportamiento

6. Elementos que deben ser contemplados en el Análisis de Involucrados:



1.2.1 Instrumentos para el Análisis de Involucrados

Para realizar el Análisis de Involucrados puede utilizarse la matriz que se presenta a continuación.

Matriz de Involucrados

0. Actores	1. Problemas Percibidos	2. Intereses y Mandatos	3. Poder	4. Interés	5. Valor
A.					
B.					
C.					
D.					
E.					

0. En la Matriz de Involucrados el equipo de trabajo deberá identificar a cada uno de los **Actores Sociales**, incluyendo el propio equipo de trabajo como un actor más, y completar sintéticamente la información requerida en las columnas restantes para cada uno de esos actores.
1. Una vez identificados los **Problemas Percibidos** y las causas a que son adjudicadas se deben consignar en la columna, ese análisis enriquece la mirada del equipo de gestión sobre el problema y permite estimar la coincidencia o la dispersión respecto del problema enunciado.

2. Del mismo modo, la identificación y explicitación en la Matriz de Involucrados de los **Intereses y Mandatos** permite visualizar el apoyo y/u oposición que la intervención sobre el problema encontrará en los diferentes actores.

Para las variables **Poder** (3) e **Interés** (4) es aconsejable asignar valores a las posibles alternativas de modo de facilitar el análisis del **Valor** (5).

3. Para la primera de ellas –**Poder**– la asignación de números a significados conceptuales puede seguir la regla elemental que se detalla a continuación:
 1. Bajo
 2. Medio Bajo
 3. Medio
 4. Medio Alto
 5. Alto
4. En el caso de la variable **Interés**, según la pauta de asignación anterior, se obtienen dos resultados, dependiendo si el efecto de la posible intervención es positivo o negativo para ese actor.

Efecto Positivo:

1. Bajo
2. Medio
3. Alto

Efecto Negativo:

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

El número 0 se asigna cuando el interés se considera indiferente tanto para los efectos negativos, como para los positivos.

5. Al multiplicar los valores asignados en ambas columnas -3 y 4- es factible estimar el **Poder** o magnitud de los acuerdos/conflictos que cada actor involucrado puede representar en relación a una estrategia de intervención posible. El resultado obtenido puede variar entonces desde -15= [5 x (-3)] hasta +15= (5 x 3), en donde -15 indica un actor con mucha capacidad de incidencia y con alta oposición, y +15 un actor también con mucha capacidad de incidencia y muy favorable de la posible intervención en el problema analizado.

Es importante señalar que los resultados de la Matriz de Involucrados son aplicables sólo al proyecto en análisis, ya que los mismos actores pueden aparecer con posiciones distintas para otras iniciativas.

Aunque los resultados obtenidos en estos casos son cuantitativos deben interpretarse sólo cualitativamente, ya que no hay que olvidar que los números no resultan de una medición rigurosa sino que ponderan variables ordinales en las cuales se asignan números a significados conceptuales.

Por otra parte, es posible ordenar a los interesados desde más favorables a menos favorables. Si todos los interesados están en contra, el proyecto no contará con viabilidad ni política ni técnica, por lo que es aconsejable no realizarlo. Si hay interesados importantes en contra se deben considerar acciones, incluyendo actividades del proyecto, que permitan llegar a determinados acuerdos y, mejor aún, a la aceptación de estos actores.

Ejercicio de análisis de involucrados en el Municipio de “Vicente Beraza”

Luego de identificado el problema central sobre el cual se intervendría, la autoridades de salud y educación del Municipio comenzaron a trabajar en el análisis de actores involucrados en las actividades que contemplaría el proyecto configurándose el siguiente mapa:

Actores	Problema Percibido	Interés de Mandatos	Poder	Interés	Valor
Secretaría de Salud	Infecciones recurrente trastornos de crecimiento	Garantizar buenas condiciones de salud de la población	5	3	+15
Secretaría de Educación	Trastornos del aprendizaje	Garantizar mayores niveles de instrucción de la población	5	1	+5
Equipo de Salud	Infecciones recurrentes trastornos de crecimiento	Promover y proteger a salud	3	2	+6
Docentes	Déficit de atención cansancio físico	Lograr que los alumnos alcancen el mayor nivel de aprendizaje posible	5	1	-5
Responsables de comedores escolares		Complementar el aporte alimentario de la familia	3	1	+3
Organizaciones barriales		Apoyar a las familias y al barrio	1	0	0
Familias	Cansancio déficit de crecimiento	Velas por el bienestar de sus miembros	5	2	+10
Escolares	Cansancio	Aprender	5	1	-5

1.3 Análisis de Problemas

Una vez que se ha identificado el problema central y se ha realizado el análisis de involucrados, el equipo de trabajo debe focalizarse en identificar, delimitar y buscar las relaciones de los problemas que actúan como factores explicativos del problema central.

Para orientar este análisis es necesario preguntarse:

- ¿Cuáles son los problemas que originan el problema central?, y
- ¿Qué otros problemas genera?

La respuesta a la primera pregunta, debe permitir identificar las causas del problema central. La respuesta a la segunda pregunta, debe permitir analizar los efectos o consecuencias que se derivan del problema central.

Por ejemplo: tomando el caso de prevalencia de anemia en los escolares del Municipio de Vicente Beraza una causa puede ser el baja aporte del hierro en la dieta diaria en tanto un efecto puede ser el agotamiento físico.

Hay que tener en cuenta que un problema expresa una situación insatisfactoria y representa una brecha entre lo que una persona o un grupo de personas consideran que debería ser y lo que es en la realidad. Por ello, es importante en este momento no perder de vista la percepción del problema de todos los actores involucrados, que ya fueron identificados en el momento anterior.

El equipo debe analizar los factores explicativos de la existencia del problema central, lo que a su vez le comenzará a mostrar el camino para su resolución y que, posteriormente, se verá plasmado en la planificación del proyecto.

El Análisis de Problemas permite:

- Analizar la **situación existente** en relación con un problema determinado, tomando en cuenta la percepción de los actores involucrados.
- Identificar los **problemas principales** en torno al problema central en ese contexto.
- Establecer las **relaciones causa – efecto** de los problemas que actúan como factores explicativos.
- Mostrar **interrelaciones** entre los problemas y comenzar a identificar el camino para solucionarlos.

1.3.1 Instrumentos para el Análisis de Problemas

El instrumento propuesto para realizar el Análisis de Problemas es el Árbol de Problemas. Se trata de una técnica que facilita identificar los problemas más importantes y las relaciones de causa – efecto, permitiendo visualizar esas relaciones a partir de organizarlas gráficamente.

Dada la relevancia de este momento en el proceso de diseño, es importante garantizar la participación de la mayor cantidad de actores involucrados, con el objeto de lograr una aproximación lo más cercana posible a la realidad, tomando en cuenta la percepción que tengan dichos actores.

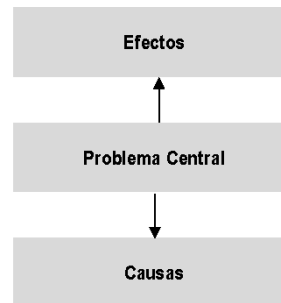
Para elaborar el Árbol de Problemas se deben seguir los siguientes pasos:

- **Identificar los problemas principales** que actúan como factores explicativos de la situación que se está analizando. Formularlos como un estado negativo.
- **Identificar sólo los problemas existentes**, no los posibles o potenciales.
- **Enfocar el análisis a través del problema central.**
- **Ubicar los problemas de acuerdo con las relaciones de causa – efecto.**
- **Elaborar un esquema que muestre esas relaciones de causa y efecto** en forma de un Árbol de Problemas.
- **Advertir si hay problemas faltantes** e incorporarlos al árbol.
- **Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.** La imagen final del árbol debe permitir – siguiendo las relaciones causa –efectos, explicar y entender el origen del problema central que se intenta abordar.

Se debe tener en cuenta que la importancia de un problema no está determinada por su ubicación en el árbol.

Algunos elementos que ayudan al ordenamiento de los problemas son los siguientes:

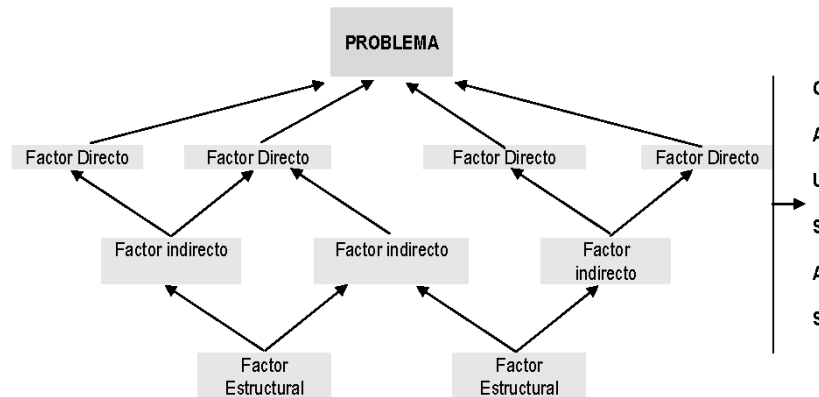
- Las causas más directas o cercanas al problema central son ubicadas en forma paralela por debajo del mismo.
- Lo mismo con los efectos directos, pero ubicados por encima del problema central.
- Los siguientes problemas que representan causas y efectos de los ya ubicados en el árbol se presentan siguiendo el mismo principio. Esto significa que se van formando varios niveles de causas y efectos, con posibles ramificaciones según la naturaleza del problema en cuestión.



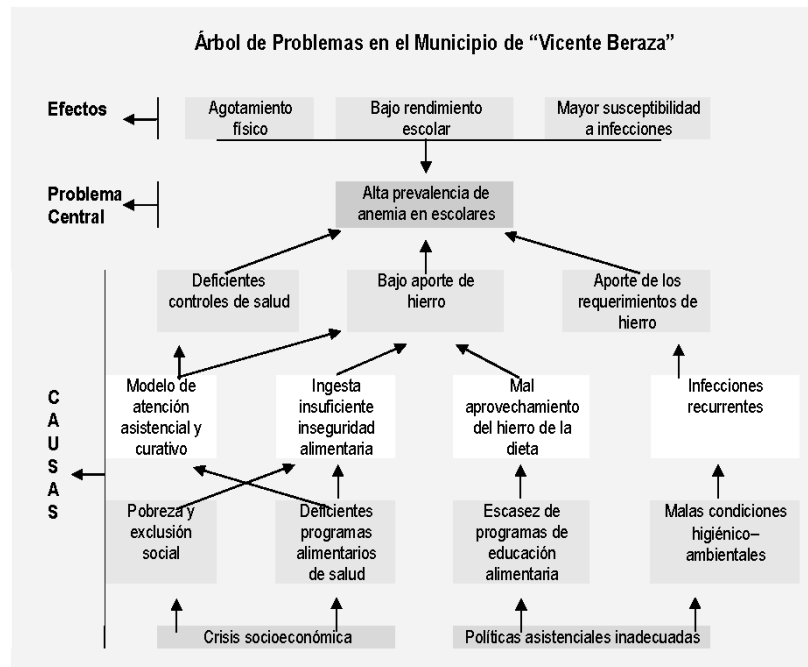
Para elaborar un Árbol de Problemas que logre explicar las causas y efectos del problema central identificado, puede ser de utilidad categorizar previamente aquellos problemas que actúan como factores explicativos en función de sus características e incidencia sobre el problema central. De esta manera, puede distinguirse si estos factores inciden de un modo directo, indirecto o son estructurales.

- **Factores Directos:** son aquellos que producen en forma inmediata y sin ninguna mediación los indicadores del problema; en general los factores directos son hechos o flujos sociales que se generan en forma continua.
- **Factores Indirectos:** inciden a través de los directos. Incluyen a los actores sociales y los recursos con los que se cuentan – o no – en la producción del problema.
- **Factores Estructurales:** son las características del modelo o del sistema económico, social, político y cultural del país o de la región en la cual se produce el problema. Son factores que determinan todo el proceso.

En función de esta categorización se puede organizar la explicación de las causas que dan origen al problema central y graficarlas en el árbol de problemas, utilizando la técnica ya presentada anteriormente, de la siguiente manera:



El análisis de problemas finaliza cuando se ha establecido una red causal para explicar las principales relaciones causa – efecto que caracterizan al problema central y se ha desarrollado un "Árbol de Problemas" que satisface las expectativas del equipo.



1.4 Análisis de Objetivos

El Análisis de Objetivos se realiza para establecer y describir como sería en el futuro la situación actual cuando el problema esté solucionado como resultado del proyecto. En otras palabras, como sería el encadenamiento de objetivos, de distinto nivel, a ser alcanzados hasta lograr el fin último o impacto de desarrollo.

Objetivo: Sin resultado a alcanzar, dirigido a la superación o alivio de las causas que originan el problema central.

Un "Objetivo" es un resultado a alcanzar y está dirigido a la superación o alivio de las causas que originan el problema central. En términos del ML, un objetivo expresa un intento que describe un cambio propuesto, el cual es observable y medible. Es importante definir a los objetivos como logros, metas cumplidas y no como tareas a cumplir, ya que en realidad, son los resultados de realizar dichas tareas.

Este momento del diseño está fuertemente vinculado al momento anterior, donde se analizaron y relacionaron los problemas con un sentido explicativo para poder incidir sobre ellos y transformarlos. Poder enunciarlos problemas transformando los en objetivos permite orientar la acción y establecer un ámbito de incidencia concreto para el proyecto.

Ámbito de Acción:
Conjunto de objetivos que efectivamente pueden ser alcanzados por el proyecto, tomando en cuenta los recursos de todo tipo con que cuenta el equipo, en función de su ubicación y conformación.

Ámbito de Gobernabilidad:
Capacidad que tiene el equipo de gestión –o la institución ejecutora del proyecto– para incidir en un problema social específico.

Este tipo de análisis, permite realizar la delimitación de los ámbitos de acción y de gobernabilidad del equipo de gestión para la implementación de un proyecto. El "Ámbito de Acción" refiere al conjunto de objetivos que efectivamente pueden ser alcanzados por el proyecto, teniendo en cuenta los recursos de todo tipo con que cuenta el equipo, en función de su ubicación y conformación. El "Ámbito de Gobernabilidad" es la capacidad que tiene el equipo de gestión –o la institución ejecutora del proyecto– para incidir en un problema social específico.

Otros criterios que deberán tenerse en cuenta para delimitar el Ámbito de Acción de un proyecto determinado son la intencionalidad del equipo de gestión y del o los organismos involucrados, la posibilidad de que existan otros organismos o proyectos que estén interviniendo sobre alguno de los objetivos identificados y el tiempo que se dispone para llevarlo adelante.

En el Análisis de Objetivos es importante garantizar que participen todos los actores que lo hicieron anteriormente en el análisis de los problemas.

En síntesis, el Análisis de Objetivos es un momento del proceso de diseño de proyectos que permite:

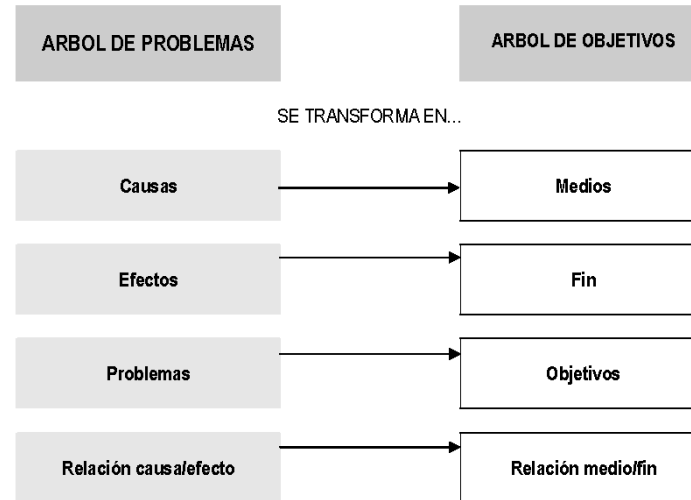
- **Describir** una situación que podría existir después de solucionar los problemas.
- **Identificar** relaciones medios – fines entre los objetivos.
- **Delimitar** el ámbito propio de intervención a través del diseño del proyecto.

1.4.1 Instrumentos para el análisis

El instrumento utilizado por la metodología del ML para el Análisis de Objetivos es el denominado Árbol de Objetivos. La lógica y las reglas para la aplicación de este instrumento son muy similares a las del Árbol de Problemas.

El Árbol de Problemas se transformará en un Árbol de Objetivos al reformular las expresiones negativas en expresiones positivas. Lo que anteriormente se había identificado como causas, ahora pasan a ser los medios; y lo que eran efectos ahora serán los fines.

Es decir que el conjunto de problemas identificados y relacionados bajo la lógica **causa – efecto**, en este análisis se plantean como objetivos alcanzados y se relacionan bajo la Lógica **medios – fin**.



Se trata de construir un sistema de relaciones entre los objetivos de distinto nivel que es necesario alcanzar para lograr el fin deseado. El logro de uno o más objetivos de un determinado nivel en el árbol se convierten en un medio para alcanzar uno o más objetivos de un nivel inmediato superior. Se deben mostrar todas las relaciones necesarias, hasta alcanzar el objetivo final.

El árbol representará una jerarquía de Objetivos que puede ser abordada mediante la creación de uno o más proyectos.

Para elaborar el Árbol de Objetivos se debe:

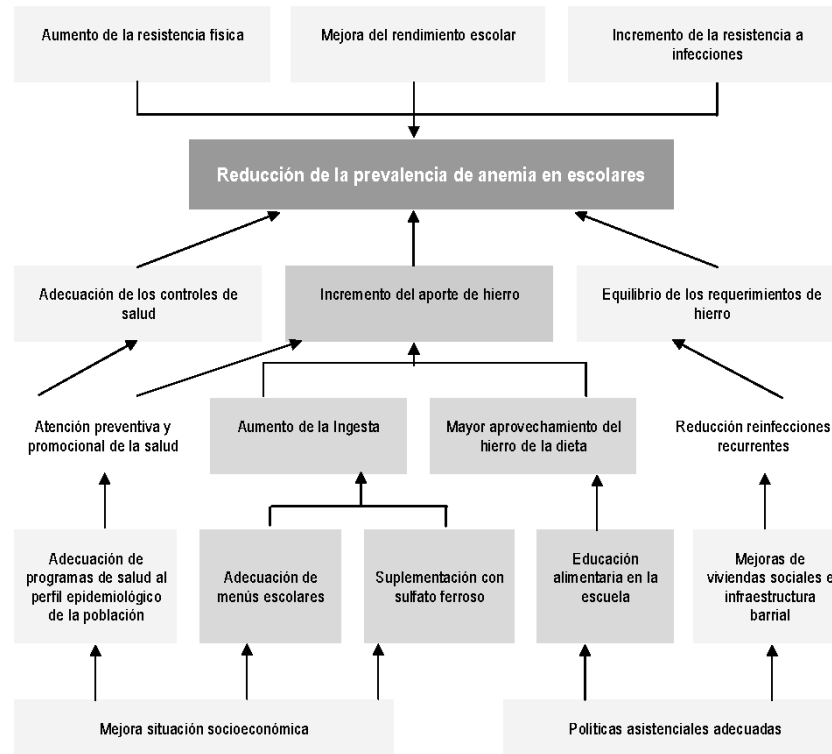
- Reformular, de arriba hacia abajo, todas las condiciones negativas del árbol de problemas en condiciones positivas, convirtiéndolos en objetivos e incluyendo como uno más el problema/objetivo central.
- Si existen dificultades en la reformulación de problemas a objetivos significa que la definición del problema ha sido deficiente y se debe retomar la discusión sobre el mismo.
- Examinar las relaciones medios – fines establecidas entre las distintas jerarquías de objetivos, tratando de asegurar la validez e integridad del esquema.

- En caso de necesitarse modificar formulaciones, agregar nuevos objetivos relevantes y necesarios para alcanzar el de nivel inmediato superior o eliminar aquellos que no sean efectivos o necesarios.

A partir de la construcción del Árbol de Objetivos, se debe realizar el análisis de viabilidad para delimitar el ámbito de acción posible del proyecto. En función de este análisis, aquellos objetivos que hayan sido identificados como posibles de ser alcanzados, formarán parte de la planificación del proyecto.

La estrategia para alcanzar los objetivos identificados y que formará parte de la planificación del proyecto, depende de la selección de las alternativas posibles de gestión que serán analizadas por el equipo a partir del conjunto de criterios utilizado para tal efecto.

Árbol de Objetivos para el Municipio de “Vicente Beraza”



Nota: En color se encuentran los objetivos que conforman el ámbito de acción de la intervención que se está diseñando a modo de ejemplo.

1.5 Análisis de Alternativas

Para finalizar la presentación de los momentos de la Etapa Analítica del proceso de diseño de proyectos, se propone realizar un Análisis de Alternativas. Es decir, identificar las posibles soluciones alternativas que potencialmente conducirán al logro de los objetivos identificados.

En otros términos, se trata de analizar y trabajar sobre los objetivos incluidos dentro del ámbito de acción, y determinar si es posible identificar diferentes relaciones de medios – fines como estrategias alternativas para el proyecto, a partir de un conjunto de criterios a ser utilizados y que permitirá seleccionar aquella que resulte la más adecuada para el equipo de gestión.

Para seleccionar la aproximación o alternativa más viable, se consideran criterios tales como: costo total, recursos requeridos, beneficios para grupos prioritarios, probabilidad de alcanzar los objetivos y riesgos. Sobre la base de una evaluación de las diferentes alternativas se llega a la opción que más probabilidades tiene de dar un resultado exitoso.

El conjunto de criterios que permita seleccionar una alternativa concreta para ser incluida en el diseño del proyecto, debe ser definido por el equipo de gestión. Ejemplos de algunos criterios posibles son los siguientes:

- Problemas e intereses de los involucrados
- Mayor factibilidad para alcanzar el objetivo
- Costo de cada alternativa
- Relación costo – efectividad
- Relación costo – eficacia
- Capacidad técnica e institucional para la implementación
- Disponibilidad de recursos humanos
- Criterios de medio ambiente
- Criterios de género
- Riesgos sociales
- Sustentabilidad

El Análisis de Alternativas debe permitir:

- **Identificar soluciones** alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto.
- **Seleccionar** una o más estrategias potenciales del proyecto.
- **Decidir** la estrategia a ser adoptada por el proyecto.

Para realizar el Análisis de Alternativas se debe:

- Establecer los criterios a través de los cuales se seleccionará la alternativa más apropiada.
- Identificar los Objetivos a excluir.
- Identificar diferentes etapas de "medios – fines" como posibles estrategias alternativas para el proyecto.
- Analizarlas de acuerdo a los criterios establecidos.
- Seleccionar la alternativa que representa la mejor estrategia para el proyecto.

Para una correcta evaluación de las alternativas se recomienda utilizar las herramientas de análisis correspondientes al tipo de evaluación Ex – ante⁷. No es factible desarrollar esta tipología de evaluación en ésta Unidad, pero existe numerosa bibliografía al respecto que podrá ser consultada si se considera pertinente.

⁷ El ML no propone ninguna metodología de evaluación Ex – ante en particular.

Análisis de Alternativas en el Municipio de "Vicente Beraza"

Una vez identificado el problema central y realizado en análisis de actores, los responsables de las áreas de salud y educación del Municipio de "Vicente Beraza" evaluaron diversas alternativas que permitan responder a los objetivos planteados respecto de la reducción de la anemia en la población escolar. El resultado de la evaluación fue el siguiente:

Suplementación con sulfato ferroso:

- En los centros de salud
- En las escuelas
- En el hogar

Incremento del aporte de hierro en los menús de los comedores escolares:

- Incremento del presupuesto destinado a la compra de alimentos
- Capacitación a los responsables de los comedores
- Supervisión continua de los comedores

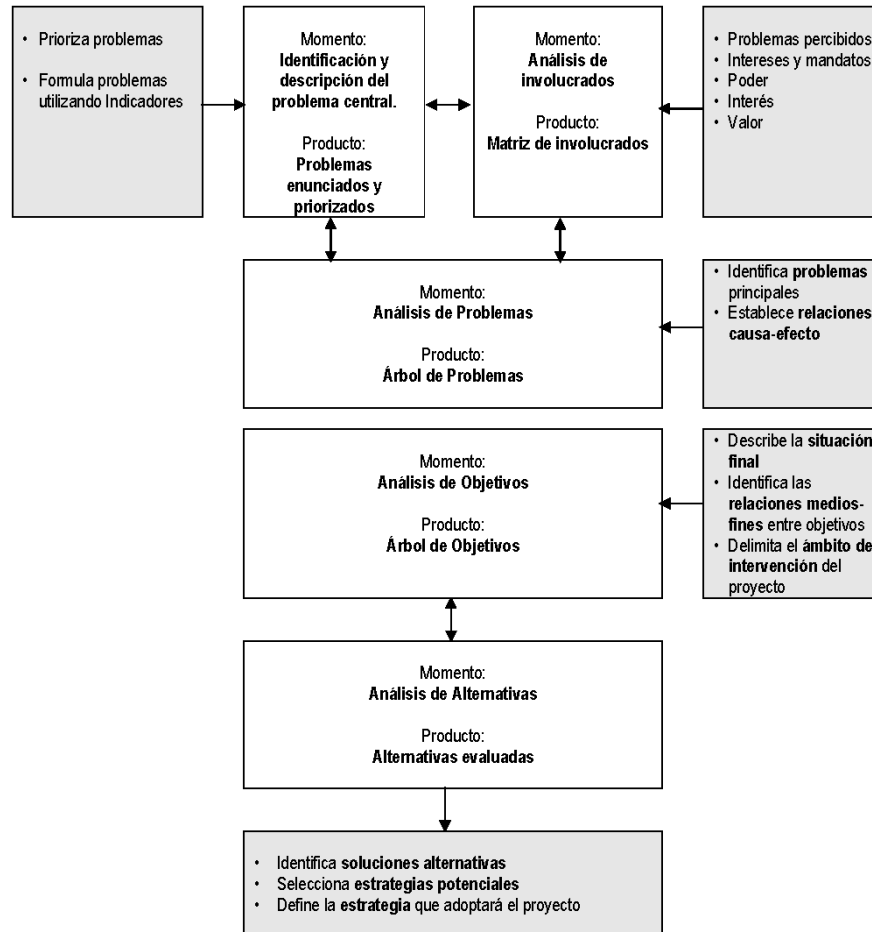
Fortalecer los conocimientos en alimentación-nutrición en las escuelas:

- Desarrollar proyectos de auto producción y elaboración de alimentos en todas las escuelas
- Desarrollar e implementar módulos de alimentación y nutrición adecuados a cada ciclo

Sobre este primer listado de posibles intervenciones y luego de analizar las características y requerimientos de cada una se decidió incluir las siguientes:

1. Realizar la suplementación en las escuelas ya que eso reducirá los costos de implementación (respecto a la entrega domiciliaria) y minimizarla la tasa de deserción (respecto a la entrega en los centros de salud);
2. Descartada la posibilidad incrementar el presupuesto destinado a comedores escolares, con el fin de poder incorporar mayor cantidad carne y otras fuentes de hierro de buena disponibilidad en los menús se optó por la capacitación a los responsables de los comedores para que puedan optimizar el aporte de hierro a partir de una mejor selección y preparación de los alimentos fuertes;
3. Si bien el desarrollo de actividades de auto producción y elaboración de alimentos por los propios alumnos se consideró el mejor medio para transmitir conceptos sobre alimentación y nutrición, las dificultades para su implementación son muy variadas. Por lo tanto, se optó por concentrar la atención en el tema anemia y aporte de hierro de la dieta y elaborar materiales de capacitación destinados a docentes, padres y alumnos, referido a estos temas.

Síntesis de la Etapa Analítica:



2 Etapa de Planificación: La Matriz del Marco Lógico

En la etapa de Planificación las conclusiones obtenidas y las decisiones tomadas en la Etapa Analítica deben volcarse en la configuración del proyecto.

Ese proyecto debe reflejar el proceso de diseño que se ha llevado a cabo hasta ese momento e incluir la definición de cuatro elementos:

- a. Objetivos
- b. Indicadores
- c. Medios de Verificación
- d. Supuestos

a. Objetivos

La formulación debe expresar el encadenamiento lógico de objetivos de distinto nivel seleccionados a partir de la relación medios – fines. Estos objetivos deben quedar expresados como logros o metas cumplidas y no como trabajos a realizar o tareas a cumplir.

Es recomendable que el proyecto contemple hasta cuatro distintos niveles de objetivos –Actividades, Resultados, Propósito y Fin– correspondientes a todo el encadenamiento jerárquico surgido de los análisis previos.

Cuando para la resolución de un problema, partiendo de la delimitación del ámbito de acción del proyecto, sea necesario tomar un mayor número de objetivos, no se tratará de un proyecto, sino de un programa o un plan.

b. Indicadores

En esta etapa de planificación es necesario establecer los elementos con los que se podrá realizar el seguimiento y la evaluación durante la implementación y a la finalización del proyecto. Ello implica construir y seleccionar Indicadores que contemplen las dimensiones de cantidad, calidad y tiempo.

Cada objetivo debe tener al menos un indicador, aunque puede haber más de uno por cada objetivo. Su número debe ser el mínimo necesario para clarificar el objetivo.

Los Indicadores ayudan a especificar de manera precisa cada objetivo y cómo puede ser medido o estimado su logro, estableciendo metas parciales y finales factibles de ser medidas en el futuro.

En la selección y/o construcción de Indicadores, además, deben tenerse en cuenta otros atributos. Los Indicadores deben:

- Medir los cambios que pueden atribuirse al proyecto.
- Proporcionar metas para distintos momentos (anuales, semestrales, etc.).
- Obtener a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes.
- Permitir que el equipo de gestión del proyecto decida si son necesarias correcciones de rumbo para lograr los objetivos.

Cuando sea difícil o costoso definir Indicadores mensurables, puede ser adecuado considerar indicadores indirectos, proxy o sustitutos.⁸

c. Medios de Verificación

Son aquellas fuentes de información que permiten obtener la evidencia necesaria acerca del comportamiento de los Indicadores considerados. Proveen la base para realizar el seguimiento y la evaluación del proyecto. En lo posible, se debe procurar que estos sean prácticos y económicos.

d. Supuestos

En el momento de planificación de un proyecto es importante definir los riesgos –económicos, políticos, institucionales, ambientales, culturales, etc.– que conlleva su implementación. Es necesario analizarlos para evaluar su posibilidad de ocurrencia y su capacidad de obstaculizar la implementación del proyecto o el alcance de los objetivos planteados.

Si los riesgos identificados están definidos por factores internos del proyecto, deberán contemplarse medidas correctivas en la planificación del mismo. Si los riesgos son externos deberán ser identificados claramente para que puedan ser monitoreados durante la ejecución del proyecto para anticipar posibles dificultades en la ejecución y tratar de minimizarlos.

Si al analizar los riesgos externos se determina que su posibilidad de ocurrencia o su nivel de importancia es alto se los considera riesgos fatales. Esto implicaría la imposibilidad de ejecución o la necesidad de replanificar inmediatamente toda la estrategia de intervención definida hasta el momento.

En el ML los riesgos generados por factores externos al proyecto son expresados como Supuestos. Estos explicitan las condiciones externas que deben producirse para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto, convirtiéndose en una condición necesaria para el éxito del mismo.

Cada nivel de objetivo del proyecto puede quedar determinado por la ocurrencia de factores externos (Supuestos), que se encuentran más allá del control directo del equipo de gestión, conformándose como condiciones necesarias y suficientes para avanzar en el logro de un objetivo del nivel inmediato superior.

El instrumento que se propone para desarrollar estos cuatro elementos y facilitar el proceso de planificación del proyecto y su comunicación es la Matriz del ML.

La Matriz del ML permite precisar correctamente los objetivos de un proyecto en todos sus niveles y las relaciones de medios –fines que son establecidas entre ellos. Contempla todos los elementos para la gestión del proyecto, incluyendo los necesarios para realizar el seguimiento y evaluación del mismo a partir de las metas establecidas, y el monitoreo de los riesgos o Supuestos externos principales, necesarios para alcanzar los objetivos.

⁸ De acuerdo a las definiciones explicitadas anteriormente, dentro del enfoque del Marco Lógico, un programa es un conjunto de proyectos que comparten un mismo objetivo final, en tanto que un plan es un conjunto de programas y proyectos con un mismo fin.

El ML se presenta como una matriz de cuatro por cuatro:

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
RESULTADOS			
ACTIVIDADES			

Fin:

Indica la razón del proyecto, el objetivo superior al cual el proyecto contribuye

Propósito:

Efecto directo e inmediato logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado y los beneficiarios se apropian de los bienes y servicios generados por el mismo

Resultados:

Bienes y servicios producidos y entregados por el proyecto

Las columnas suministran la siguiente información:

- El resumen narrativo de los **Objetivos** en sus cuatro niveles jerárquicos.
- Los **Indicadores** que definen el contenido de los objetivos.
- Los **Medios de Verificación** que indican las fuentes de información para los Indicadores.
- Los **Supuestos** o factores externos que implican riesgos para el logro de los objetivos.

Las filas de la matriz establecen los cuatro niveles de la jerarquía de Objetivos del proyecto y presentan, para cada uno de ellos, los Indicadores, los Medios de Verificación y los Supuestos.

Las filas corresponden a los siguientes niveles de objetivos:

- "**Fin**", indica la razón del proyecto, el objetivo superior al cual el proyecto contribuye.
- "**Propósito**", es el efecto directo e inmediato logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado y los beneficiarios se apropian de los bienes y servicios generados por el mismo.
- "**Resultados**", son los bienes y servicios producidos y entregados por el proyecto.
- "**Actividades**", son las acciones y recursos que debe ejecutar el proyecto para producir los Resultados.

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p style="text-align: center;">FIN</p> <p>El fin es una definición de cómo el proyecto Contribuirá a la solución del problema central.</p>	<p>Los Indicadores al nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>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, etc.</p>	<p>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.</p>
<p style="text-align: center;">PROPÓSITO</p> <p>El Propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Resultados producidos por el proyecto. Identifica el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Los Indicadores al nivel de Propósito describe el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los Supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del fin.</p>
<p style="text-align: center;">RESULTADOS</p> <p>Los Resultados son los bienes y servicios que debe producir el equipo de gestión del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.).</p>	<p>Los Indicadores de los Resultados son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Resultados que tienen que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.</p>	<p>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, etc.</p>	<p>Los Supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los Resultados del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <p>Las Actividades refieren a aquello que hay que hacer para completar cada uno de los Resultados del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto necesario para realizar las Actividades de cada Resultado que debe ser producido por el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Los Supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Resultados del proyecto.</p>

Dada la importancia que la Matriz del ML representa en la metodología, se desarrollará a continuación una presentación detallada de la misma.

2.1 Jerarquía de Objetivos

La Jerarquía de Objetivos se basa en el Árbol de Objetivos desarrollado en la etapa analítica y responde a la lógica de medios – fines. Reconocer ese orden progresivo entre los niveles de objetivos y hacerlos explícitos en un proyecto permite hacer más eficaz el diseño, la ejecución y la evaluación del mismo.

El primer paso en la planificación de un proyecto consiste, entonces, en ubicar esos objetivos en la columna de objetivos de la Matriz del ML, avanzando de arriba hacia abajo.

Aunque no hay límite teórico al número de niveles de la jerarquía, se plantea un límite de carácter práctico ya que es difícil manejar eficientemente más de cuatro niveles en un solo proyecto. A continuación se describen estos niveles de objetivos.

Es importante señalar que dos niveles de objetivos de la matriz –Resultados y Actividades– son responsabilidad de control gerencial, en tanto que los otros dos –Fin y Propósito– no están bajo el control gerencial.

2.1.1 Fin

Fin:
Descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado, explicita el resultado a largo plazo.

El Fin es el máximo objetivo al cual va a contribuir el Proyecto. Cada proyecto es la respuesta a un problema que se ha detectado; el "Fin" de un proyecto es una descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado y explicita el resultado a largo plazo.

La pregunta clave en la definición de un Fin es ¿para qué se realiza el proyecto?

Pero como los Fines son metas a largo plazo se debe tener en cuenta que la identificación y enunciación de un Fin no asegura que un solo proyecto sea suficiente para lograrlo. Así como la definición de un proyecto en cuya cima de metas se halla un fin tampoco implica que éste se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento.

Proyecto:
Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de "Vicente Beraza

Fin:
Se ha contribuido a la reducción de la prevalencia de anemia en los escolares del Municipio de Vicente Beraza.

2.1.2 Propósito

EL "Propósito" es el resultado esperado al final del periodo de ejecución. Describe lo que cambiará como efecto de la ejecución del proyecto; es decir, lo que se espera lograr cuando el proyecto concluya exitosamente dentro del periodo de tiempo estipulado y los beneficiarios hagan uso de los bienes y servicios generados. Es una hipótesis sobre lo que debería ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Resultados.

La pregunta clave es ¿Por qué se realiza este proyecto?

EL ML requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito. La razón de ello es lograr claridad, ya que los propósitos múltiples hacen difusas las actividades del proyecto y debilitan el diseño del mismo. Cuando surge más de un propósito se recomienda elaborar proyectos adicionales.

Muchas intervenciones tienen más de un Propósito. Cuando este es el caso, el enfoque requiere más de un ML: un marco maestro del programa con su Fin y Propósito y dos o más proyectos que lo integran.

Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que el logro del Propósito del proyecto está fuera del control del equipo de gestión del mismo. Ese equipo tiene la responsabilidad de producir los Resultados (bienes y servicios); sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Resultados para que se logre el Propósito del proyecto y estos grupos están más allá del control de la gerencia del proyecto.

Así, en un proyecto de capacitación el equipo de gestión tiene la responsabilidad de organizar y brindar la capacitación a la población destinataria y evaluar la adquisición de conocimientos o habilidades, pero no puede tener la responsabilidad de que esa población haga uso de los conocimientos adquiridos ya que está fuera de su control.

Propósito:

Resultado esperado al final del periodo de ejecución. Describe lo que cambiará como efecto de la ejecución del proyecto; es decir, lo que se espera lograr cuando el proyecto concluya exitosamente dentro del periodo de tiempo estipulado y los beneficiarios hagan uso de los bienes y servicios generales.

Proyecto:

Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de "Vicente Beraza

Propósito:

Aporte de hierro mejorado entre los escolares del Municipio de Vicente Beraza.

Resultados:

Bienes y servicios específicos que se requiere que produzca y entregue el proyecto dentro del presupuesto

2.1.3 Resultados

Los "Resultados" son los bienes y servicios específicos que se requiere que produzca y entregue el proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Son los productos de los cuales puede responsabilizarse directamente al equipo de gestión del proyecto y para los cuales se asignan recursos.

que se le asigna. **La pregunta clave es ¿Qué debe producir el proyecto?**

Cada uno de los Resultados del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito y es razonable suponer que si los Resultados se producen adecuadamente se logrará ese Propósito.

Los Resultados son generalmente el contenido del contrato del proyecto y deben expresarse claramente. En el ML, los Resultados se definen como resultados, es decir, como trabajo concluido (obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada, etc.).

Proyecto:
Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de "Vicente Beraza"

Resultados:

1. Aporte de suplemento con sulfato ferroso a escolares de primer ciclo del Municipio realizado.
2. Aporte en hierro de los menús en los de Comedores Escolares del Municipio incrementado.
3. Conocimientos de los escolares sobre la consecuencia de la anemia y los alimentos fuente de hierro fortalecido.

Actividades: 2.1.4 Actividades

Acciones y recursos que el equipo de gestión del proyecto debe llevar a cabo para producir cada Resultada.

Las "Actividades" son aquellas acciones y recursos que el equipo de gestión del proyecto debe llevar a cabo para producir cada Resultado.

La pregunta claves es ¿Cómo producir los Resultados del proyecto?

Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución. Puede utilizarse en forma anexa un gráfico de Gantt consignando cada actividad y estimando el tiempo y los recursos que toman su ejecución.

Las Actividades incluidas en el proyecto deben producir o contribuir a un Resultado específico. Deben enumerarse sólo las actividades que serán emprendidas por el proyecto, teniendo cuidado de no incluir aquellas que forman parte de las actividades corrientes más amplias de instituciones u otros proyectos con los que esté relacionado el nuestro.

Un problema común en el diseño del proyecto es la sobre-especificación de las actividades y los recursos del proyecto combinado con una sub-definición de los resultados. Las Actividades deben incluir las acciones básicas del equipo de gestión de proyectos, no deben incluirse las tareas administrativas de rutina.

Proyecto:
Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de “Vicente Beraza”

Actividades:

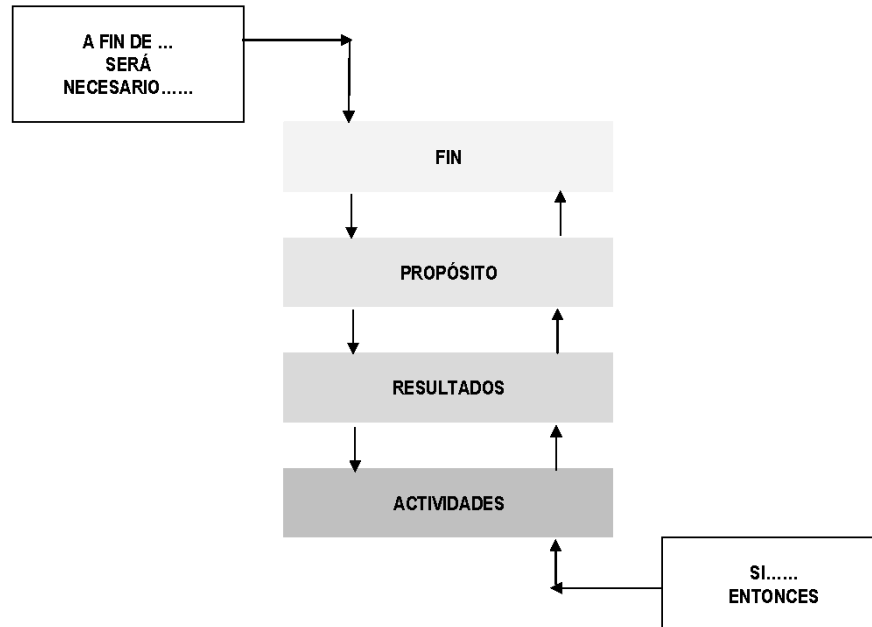
- 1.1 Elaborar materiales de información sobre anemia
- 1.2 Realizar actividades de información/sensibilización a docentes, padres y alumnos
- 1.3 Desarrollar y aplicar planillas de control de la suplementación
- 1.4 Adquirir y distribuir regularmente los comprimidos de hierro
- 2.1 Relevar los menús de los comedores escolares
- 2.2 Elaborar y distribuir menús con el aporte semanal de hierro esperado
- 2.3 Capacitar a las responsables de los comedores escolares
- 2.4 Supervisar periódicamente los comedores escolares
- 3.1 Elaborar materiales de capacitación para docentes y alumnos sobre anemia y dieta saludable
- 3.2 Programar e implementar, con los responsables regionales de las escuelas, la incorporación de un módulo de aprendizaje sobre hierro y anemia en cada uno de los años del primer ciclo
- 3.3 Supervisar la incorporación de estos módulos en el currículo del año escolar

2.1.5 Evaluación de la columna de Objetivos

Para el ML la jerarquía de Objetivos del proyecto incluye un Fin, un Propósito, Resultados y Actividades. En este punto de la etapa de planificación del proyecto, la Jerarquía de Objetivos es un conjunto de hipótesis vinculadas por una relación de medios – fin.

Se construye la matriz del ML de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba, como lo indica el siguiente gráfico.

LA LÓGICA DE UN PROYECTO: CONJUNTO DE HIPÓTESIS VINCULADAS



En el enfoque del ML, los cuatro niveles de la jerarquía de objetivos tienen una relación de causa/efecto que se puede expresar de la siguiente forma: "si se ejecutan las Actividades, entonces se podrán lograr los Resultados. Si se logran los Resultados, entonces se podrá lograr el Propósito del proyecto. Si se logra el Propósito, entonces se avanzará hacia el Fin".

Proyecto:
Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de “Vicente Beraza”

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS

Fin:
Se ha contribuido a la reducción de la prevalencia de anemia en los escolares del municipio de Vicente Beraza.

Propósito:
Aporte de hierro mejorado entre los escolares del municipio de Vicente Beraza

- Resultados:**
1. Aporte de suplemento con sulfato ferroso a escolares de primer ciclo del municipio realizado.
 2. Aporte en hierro de los menús en los comedores Escolares del municipio incrementado.
 3. Conocimientos de los escolares sobre las consecuencia de la anemia y los alimentos fuertes de hierro fortalecidos

- Actividades:**
- 1.1 Elaborar materiales de información sobre anemia
 - 1.2 Realizar actividades de información/sensibilización a docentes, padres y alumnos
 - 1.3 Desarrollar y aplicar planillas de control de la suplementación
 - 1.4 Adquirir y distribuir regularmente los comprimidos de hierro
 - 2.1 Relevar los menús de los comedores escolares
 - 2.2 Elaborar y distribuir menús con el aporte semanal de hierro esperado
 - 2.3 Capacitar a las responsables de los comedores escolares
 - 2.4 Supervisar periódicamente los comedores escolares
 - 3.1 Elaborar materiales de capacitación para docentes y alumnos sobre anemia y dieta saludable
 - 3.2 Programar e implementar, con los responsables regionales de las escuelas, la incorporación de un módulo de aprendizaje sobre hierro y anemia en cada uno de los años del primer ciclo
 - 3.3 Supervisar la incorporación de estos módulos en la currículo del año escolar

2.2 INDICADORES

Una vez formulada la columna que representa los distintos niveles de objetivos, se debe avanzar en la formulación de los Indicadores para cada nivel. La necesidad de establecer Indicadores es un elemento clave en el enfoque del ML.

Los Indicadores definen el contenido de los objetivos correspondientes al Fin, al Propósito y a los Resultados en términos de cantidad (¿cuánto?), calidad (¿de que tipo?) y tiempo (¿cuándo?). En el caso de las Actividades deben reflejar los recursos presupuestarios programados, y que en su conjunto conforman todos los recursos de este tipo del proyecto.

Definidos de esa manera, los Indicadores constituyen metas factibles de ser evaluadas en distintos momentos de la implementación del proyecto. Son los medios por los cuales se establece qué condiciones demostrarán el logro de los objetivos propuestos.

El Indicador se expresa en forma de cambio en una variable que debe indicar claramente que se ha logrado el objetivo en cuestión, es decir medir lo que es importante para el logro del objetivo. Además debe ser objetivamente verificable, independiente de opiniones o juicios subjetivos y de costo razonable.

Para cada nivel de objetivo pueden identificarse uno o varios Indicadores. La cantidad dependerá de cuántos sean suficientes para asegurar que el objetivo del siguiente nivel será cumplido

Los Indicadores deben reunir ciertas características que podrían expresarse como:

- **Validez:** se refiere a la capacidad del indicador de medir lo que es importante.
- **Confiabilidad:** se refiere a la capacidad del indicador de producir los mismos resultados en diferentes pruebas y aplicaciones, es decir, de ser confiables.
- **Sensibilidad:** se refiere a la capacidad del indicador de reflejar los cambios.
- **Especificidad:** se refiere a la capacidad del indicador de medir sólo aquellos cambios que tienen que ver con la situación o el fenómeno en cuestión y son atribuibles al proyecto.
- **Costo/Efectividad:** se refiere a la capacidad del indicador para relevar la información pertinente, que pueda ser asumido por el presupuesto del proyecto, en función de los costos.

Es importante que el Indicador dé muestras de que puede verificarse en forma objetiva, independientemente de si es cuantitativo o cualitativo.

2.2.1 Indicadores de Fin y de Propósito

En estos niveles de objetivos los Indicadores deben expresar cómo reconocer el logro exitoso de los mismos. No hay relación causa – efecto sino se definen en detalles cuantificables los niveles de desempeño requeridos

por la jerarquía. Deben estar formulados utilizando las dimensiones de cantidad, calidad y tiempo ya mencionadas.

Aunque existan varios Indicadores potenciales, en el ML se debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que se ha contribuido al logro del Fin y se ha alcanzado el Propósito.

En algunos proyectos, como los de las áreas sociales, puede ser difícil encontrar Indicadores mensurables por lo que a veces es necesario utilizar Indicadores indirectos. Sin embargo, la disponibilidad de Indicadores mensurables obviamente no debe determinar el diseño del proyecto.

Si bien es posible que se prefieran Indicadores cuantitativos, ya que su medición es más objetiva, también pueden emplearse Indicadores cualitativos.

Proyecto: Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de "Vicente Beraza"	
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES
Fin: Se ha contribuido a la reducción de la prevalencia de anemia en los escolares del municipio de Vicente Berreas.	Disminución en 30% al finalizar el primer año y del 50% al finalizar el segundo año de proyecto, de la prevalencia de anemia en escolares de primer ciclo del municipio de Vicente Beraza.
Propósito: Aparte de hierro mejorado entre los escolares del Municipio de Vicente Beraza.	El 90% de los escolares de primer ciclo del Municipio de Vicente Beraza cubre las necesidades diarias de hierro, de acuerdo a su edad y sexo, al cabo del segundo año del proyecto.

2.2.2 Indicadores de los Resultados

Los Indicadores de los Resultados son descripciones breves de los bienes y servicios que debe suministrar el proyecto, utilizando nuevamente las dimensiones de cantidad, calidad y tiempo. Establecen marcos de referencia para la evaluación de la gestión del proyecto, ya que el equipo correspondiente es el responsable de generarlos y distribuirlos.

Proyecto: Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de “Vicente Beraza”	
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES
Resultados:	
1. Aporte de suplemento con sulfato ferroso a escolares de primero ciclo del municipio realizado.	70% el primer año y 90% el segundo año, de los escolares de primer ciclo del Municipio de Vicente Beraza, reciben 1 comprimido semanal de sulfato ferroso, durante 20 semanas cada año lectivo.
2. Aporte en hierro de los menús en los Comedores Escolares del municipio incrementado.	70% el primer año y 90% el segundo año, de los comedores escolares ofrecen una prestación alimentaria que cubre el 35% de los requerimientos semanales.
3. Conocimientos de los escolares sobre las consecuencias de la anemia y los alimentos fuente de hierro fortalecido.	La proporción de alumnos y alumnas que se pueden adecuadamente más del 80% de las preguntas sobre anemia y alimentos fuente de hierro, se incrementó en un 50%

2.2.3 Indicadores de Actividades

Los Indicadores de las Actividades son generalmente los recursos económicos programados para el proyecto. El presupuesto se consigna como indicador en la fila correspondiente, desagregado por cada actividad definida.

Proyecto: Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de "Vicente Beraza"	
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES
Actividades de Componente 1	
1.1 Elaborar materiales de información sobre anemia	Presupuesto necesario para desarrollar la actividad en el tiempo requerido. 1
1.2 Realizar actividades de información/sensibilización a docentes, padres y alumnos.	
1.3 Desarrollar y aplicar plantillas de control de la suplementación.	
1.4 Adquirir y distribuir regularmente los comprimidos de hierro.	

2.2.4 Evaluación de la columna de los Indicadores

Al revisar la columna de los Indicadores debe verificarse que:

- Todos los Indicadores, en la medida de lo posible, estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- Todos los Indicadores sean válidos, confiables, sensibles, específicos y costo/efectivos

- Los Indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los Indicadores de otros niveles.
- Los Indicadores de Propósito midan lo que es **importante**.
- Los Indicadores de Propósito no sean un resumen de los Resultados, sino una medida del efecto de tener los Resultados en operación.
- El presupuesto consignado como indicador sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

Medias de Verificación:

Describen las fuentes de información que deberán utilizarse para obtener los datos y establecer los valores de cada indicador, pudiendo demostrar así a que se ha realizada y alcanzado.

2.3 MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Los "Medios de Verificación" describen las fuentes de información que deberán utilizarse para obtener Los datos y establecer los valores de cada indicador, pudiendo demostrar así lo que se ha realizado y alcanzado.

Ello obliga a quienes **planifican** el proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. Si el objetivo es "el aumento de la supervivencia infantil en un n % en 2006", el equipo de planificación del proyecto debe considerar cómo obtener la información para demostrar lo que ha sucedido. Si se decide que se necesita una encuesta puede ser necesario agregar una nueva actividad. Si la actividad cuesta dinero, habrá que agregar recursos al presupuesto. **Los Indicadores elegidos para medir los objetivos deben ser verificables por algún medio.** Si no lo son, debe encontrarse otro indicador.

No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Resultados puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio. El aprendizaje en una capacitación puede verificarse por los trabajos presentados por los alumnos.

Proyecto: Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de "Vicente Beraza"		
Resumen Narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de Verificación
Fin Se ha contribuido a la reducción de la prevalencia de anemia en los escolares del Municipio de Vicente Beraza.	Disminución en 30% al finalizar el primer año y del 50% al finalizar el segundo año de proyecto, de la prevalencia de anemia en escolares de primero ciclo del Municipio de Vicente Beraza.	Encuesta alimentaria-nutricional a una muestra representativa de escolares de primer ciclo al inicio del proyecto y al finalizar el primero y segundo año de proyecto.
Propósito Aporte de hierro mejorado entre los escolares del Municipio de Vicente Beraza.	El 50% de los escolares de primer ciclo del Municipio de Vicente Beraza cubre la necesidad diaria de hierro, de acuerdo a su edad y sexo, al cabo del segundo año del proyecto.	Encuesta alimentaria-nutricional a una muestra representativa de escolares de primer ciclo al inicio del proyecto y al finalizar segundo año del proyecto

2.4 SUPUESTOS

Como se mencionó anteriormente, cada proyecto comprende riesgos de todo tipo que pueden hacer que fracase.

En el ML esos riesgos son monitoreados a través de los "Supuestos". Estos son enunciados sobre la incertidumbre que existe en cada uno de los niveles en La Jerarquía de Objetivos y representan condiciones externas que deben existir para que el proyecto tenga éxito pero que no están bajo el control directo del gerente del Proyecto.

El ML requiere que el equipo de planificación del proyecto identifique los riesgos para lograr las Actividades, los Resultados, el Propósito y el Fin y para ello se interroga qué podría ir mal en cada nivel. El riesgo se expresa como un Supuesto que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. Cuanto menor sea la incertidumbre de que ciertos Supuestos sean válidos, mayor será la probabilidad de éxito.

Cada uno de los objetivos considerados en la primera columna de la Matriz del ML en los distintos niveles son condiciones necesarias para el éxito del proyecto, pero no son suficientes. Las condiciones suficientes son el cumplimiento de los Supuestos identificados para cada uno de esos niveles.

Las condiciones de éxito pueden expresarse del siguiente modo:

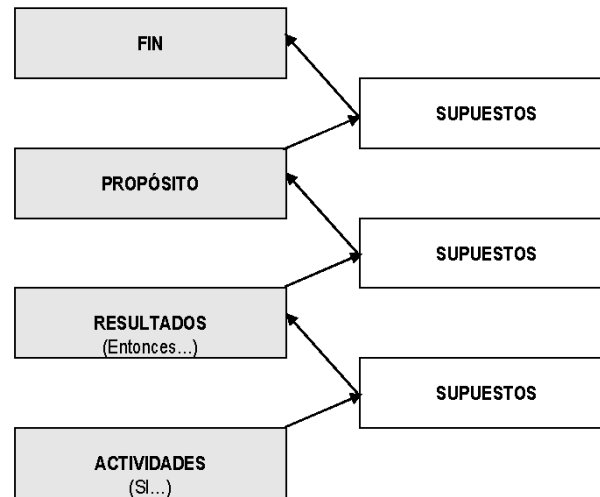
- Si se llevan a cabo las Actividades necesarias y ciertos Supuestos se cumplen, entonces se producirán los Resultados indicados.

Supuestos:

Representan condiciones externas que deben existir para que el proyecto tenga éxito pero que no están bajo el control directo del gerente del Proyecto.

- Si se producen los Resultados indicados y otros Supuestos se cumplen, entonces se logrará el Propósito del proyecto.
- Si se logra el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los Supuestos ulteriores, entonces se contribuirá al logro del Fin.

CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES



Los Supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de gestión y las instituciones involucradas en su ejecución. Clarificar los Supuestos facilita la comunicación entre todos los interesados.

El objetivo no es consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de Supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Resultados o Actividades adicionales en el proyecto mismo.

Por ejemplo, uno de los Supuestos de un proyecto de salud rural podría ser que el personal calificado está dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales. Dado que este supuesto es crítico al logro del Propósito del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada al azar. El equipo de gestión debe trabajar en la planificación de Actividades y Resultados del proyecto para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales. El Resultado podría ser un sistema de pagos de incentivo, suministro de residencia gratis, etc.

Si el Supuesto es crítico, y no hay Resultado que lo pueda controlar, el equipo de gestión bien puede decidir que el proyecto es demasiado riesgoso y debe abandonarse o reformularse.

Los Supuestos son importantes también durante la ejecución. Indican los factores que la gerencia del proyecto debe anticipar, influenciar y/o encarar con adecuados planes de emergencia. Durante la evaluación, analizar los Supuestos ayuda a determinar las razones por las cuales el proyecto tiene o tuvo éxito en logro de sus objetivos, o aquellos motivos por los cuales no es exitoso.

Los pasos para determinar un supuesto son los siguientes:

- Definir si se trata de un factor externo al proyecto.
- En caso afirmativo, determinar el grado de importancia en función de su incidencia en los logros del proyecto.
- Si tiene relevancia, determinar la probabilidad de que ocurra:
 - si es muy poco probable no se incluirá como Supuesto;
 - si es sólo probable, entonces representa un Supuesto a incorporar;
 - si su ocurrencia es muy probable, habrá que pensar si es factible replanificar el proyecto; de no poder hacerlo, se está en presencia de un Supuesto "fatal".

Proyecto:
Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de “Vicente Beraza”

Resumen Narrativo de Objetivos	Supuestos
Fin Se ha contribuido a la reducción de la prevalencia de anemia en los escolares del Municipio de Vicente Beraza	Se establece un sistema de vigilancia nutricional y se mantiene la estrategia de concientización sobre el problema.
Propósito Aporte de hierro mejorado entre los escolares del Municipio de Vicente Beraza	Docentes, padres y alumnos reconocen las consecuencias negativas de la anemia y la necesidad de intervenir para reducir su frecuencia de aparición.
Resultados	
1. Aporte de suplemento con sulfato ferroso a escolares de primer ciclo del Municipio realizado.	Docentes, padres y alumnos adhieren y colaboran con la suplementación.
2. Aporte en hierro de los menús en los de Comedores Escolares del Municipio incrementado.	Los servicios alimentarios de las escuelas siguen las recomendaciones elaboradas.
3. Conocimientos de los escolares sobre la consecuencia de la anemia y los alimentos fuente de hierro fortalecido.	Los alumnos internalizan las pautas de una alimentación adecuada.
Actividades	
1.1 Elaborar materiales de información sobre anemia.	Las intervenciones propuestas son aceptadas y promovidas por docentes, padre y alumnos.
1.2 Realizar actividades de información/sensibilización a docentes, padres y alumnos. 1.3 Desarrollar y aplicar planillas de control de la suplementación. 1.4 Adquirir y distribuir regularmente los comprimidos de hierro.	La provisión de sulfato ferroso está garantizado durante todo el período de intervención.
2.1 Relevar los menús de los comedores escolares. 2.2 Elaborar y distribuir menús con el aporte semanal de hierro esperado. 2.3 Capacitar a las responsables de los comedores escolares. 2.4 Supervisar periódicamente los comedores escolares.	Los recursos para el abastecimiento de alimentos, en calidad y cantidad adecuada, están garantizados.
3.1 Elaborar materiales de capacitación para docentes y alumnos sobre anemia y dieta saludable. 3.2 Programar e implementar, con los responsables regionales de las escuelas, la incorporación de un módulo de aprendizaje sobre hierro y anemia en cada uno de los años del primer ciclo. 3.3 Supervisar la incorporación de estos módulos en el currículo del año escolar.	Autoridades, docentes y alumnos aceptan y promueven la propuesta de reforma curricular.

2.5 EL PLAN DE EJECUCIÓN

El plan de ejecución no forma parte de la matriz del ML, sino que es un anexo a éste. Toma la lista de actividades necesarias definidas en el ML, las desagrega al nivel de Tareas –y si es necesario en subtareas– y presenta un gráfico de cuándo comenzará y cuándo terminará cada tarea y actividad. También asigna la responsabilidad de llevar a cabo cada actividad a una organización o persona.

El Plan de Ejecución de actividades permite que el equipo de gestión evalúe si el tiempo fijado para terminar el proyecto es realista. También permite distribuir y coordinar tareas cuando están participando varias instituciones.

Para determinar el Plan de Ejecución se debe:

- Desagregar las actividades en tareas y sub-tareas;
- Asignar a cada tarea y sub-tarea fecha de inicio y finalización;
- Asignar el presupuesto necesario para su realización;
- Asignar responsables para llevarlas a cabo. Las responsabilidades pueden ser para realizarlas, para evaluarlas y para supervisarlas;
- Asignar los recursos restantes que sean necesarios.

2.6 ESQUEMA DE VERIFICACIÓN DEL DISEÑO DE PROYECTO

Para verificar el diseño y planificación del proyecto es posible utilizar el Esquema de Verificación que se presenta a continuación:

Respecto al Fin

1. El Fin responde al problema central identificado;
2. Presenta una justificación suficiente para el proyecto;
3. Está claramente expresado como una situación ya alcanzada;
4. Están definidos explícitamente los grupos beneficiarios;
5. Los Indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Respecto al Propósito

6. EL proyecto tiene un sólo Propósito;
7. El Propósito está claramente expresado como un estado ya alcanzado;
8. Contribuye significativamente al logro del Fin del proyecto;
9. Están presentes los grupos de beneficiarios del proyecto;
10. Los Indicadores del Propósito son una forma independiente de medir el logro del Propósito y no un resumen de los Resultados;
11. Los Indicadores del Propósito sólo miden lo que es importante;
12. Los Indicadores del Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto;
13. Los Indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.

Respecto a los Resultados

14. Los Resultados están expresados como logros;
15. Los Resultados del proyecto están claramente expresados;
16. Todos los Resultados son necesarios para cumplir el Propósito;
17. Los Resultados incluyen todos los rubros de los cuales es responsable el equipo de gestión del proyecto;
18. Los Indicadores de los Resultados son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Respecto a las Actividades

19. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente;
20. Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Resultados;
21. Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los Indicadores;
22. Solamente están incluidas las Actividades que el proyecto tiene que ejecutar;
23. La relación entre las Actividades, el tiempo y el presupuesto es realista.

Respecto a las condiciones necesarias y suficientes

24. La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes;
25. La relación entre los Resultados y el Propósito es realista;
26. La lógica vertical entre las Actividades, los Resultados, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad;
27. El Propósito, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin;
28. Los Resultados, junto con Los Supuestos a ese nivel, describen Las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito;
29. Los Supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada).

Otras

30. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador;
31. El ML define la información necesaria para la evaluación del proyecto.

Características de una buena Planificación de Proyecto

Proyecto: Reducción de la Anemia en escolares del Municipio de "Vicente Beraza"			
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>FIN Se ha contribuido a la reducción de la prevalencia de anemia en los escolares del Municipio de Vicente Beraza.</p>	Disminución en 30% al finalizar el primer año y del 50% al finalizar el segundo año de proyecto, de la prevalencia de anemia en escolares de primer ciclo del Municipio de Vicente Beraza.	Encuesta alimentaria-nutricional a una muestra representativa de escolares de primer ciclo al inicio del proyecto y al finalizar el primero y segundo año de proyecto.	Se establece un sistema de vigilancia nutricional y se mantiene la estrategia de concientización sobre el problema.
<p>Propósito Aporte de hierro mejorado entre los escolares del Municipio de Vicente Beraza</p>	El 50% de los escolares de primer ciclo del Municipio de Vicente Beraza cubre las necesidades diarias de hierro, de acuerdo a su edad y sexo, al cabo del segundo año del proyecto.	Encuesta alimentaria-nutricional a una muestra representativa de escolares del primer ciclo al inicio del proyecto y al finalizar segundo año de proyecto.	Docentes, padres y alumnos reconocen las consecuencias negativas de la anemia y la necesidad de intervenir para reducir su frecuencia de aparición.
<p>Resultados</p> <p>1. Aporte de suplemento con sulfato ferroso a escolares de primer ciclo del Municipio de Vicente Beraza.</p> <p>2. Aporte en hierro de los menús en los comedores escolares del Municipio de Vicente Beraza.</p> <p>3. Conocimiento de los escolares sobre las consecuencias de la anemia y los alimentos fuente de hierro fortalecido.</p>	<p>70% el primer año y 90% el segundo año, de los escolares del primer ciclo del Municipio de Vicente Beraza reciben 1 comprimido semanal de sulfato ferroso, durante 20 semanas cada año lectivo.</p> <p>70% el primer año y 90% el segundo año, de los comedores escolares ofrecen una prestación alimentaria que cubre el 35% de los requerimientos semanales.</p> <p>La proporción de alumnos y alumnas que responden adecuadamente más del 80% de las preguntas sobre anemia y alimentos fuente de hierro, se incrementó en un 50%</p>	<p>Registro nominal de niños suplementados, por escuela.</p> <p>Menús semanales ofrecidos por las escuelas.</p> <p>Evaluación de conocimientos a una muestra representativa de alumnos y alumnas, al inicio y al fin del proyecto.</p>	<p>Docentes, padres y alumnos adhieren y colaboran con la suplementación.</p> <p>Los servicios alimentarios de las escuelas siguen las recomendaciones elaboradas.</p> <p>Los alumnos internalizan las pautas de una alimentación adecuada.</p>

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Actividades 1.1 Elaborar materiales de información sobre anemia 1.2 Realizar actividades de información/sensibilización a docentes, padres y alumnos 1.3 Desarrollo y aplicar plantillas de control de la suplementación 1.4 Adquirir y distribuir regularmente los comprimidos de hierro	Presupuesto necesario para desarrollar la actividad en el tiempo requerido	Sistema de rendición de cuenta adoptado por el proyecto	Las intervenciones propuestas son aceptadas y promovidas por docentes, padres y alumnos La provisión de sulfato ferroso está garantizado durante todo el periodo de intervención
2.1 Relevar los menús de los comedores escolares 2.2 Elaborar y distribuir menús con el aporte semanal de hierro esperado 2.3 Capacitar a las responsables de los comedores escolares 2.4 Supervisar periódicamente los comedores escolares			Los recursos para el abastecimiento de alimentos, en calidad y cantidad adecuada están garantizados
3.1 Elaborar materiales de capacitación para docentes y alumnos sobre anemia y dieta saludable 3.2 Programar e implementar, con los responsables regionales de las escuelas, la incorporación de un módulo de aprendizaje sobre hierro y anemia en cada uno de los años del primer ciclo 3.3 Supervisar la incorporación de estos módulos en la curricula del año escolar			Autoridades, docentes y alumnos aceptan y promueven la propuesta de reforma curricular

2.8 PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS

En la Unidad anterior se ha diferenciado un programa de un proyecto desde el punto conceptual y funcional. Aquí se hará una distinción desde el punto metodológico de la planificación con el ML.

En ese sentido, para la metodología del ML un programa se compone de un conjunto de proyectos que comparten un mismo fin. Es decir que existe una lógica de articulación de esos proyectos en un programa, en términos de su contribución al logro de los objetivos planteados en los distintos niveles de la jerarquía.

El programa, entonces, depende para su éxito de la implementación de varios proyectos que persiguen los mismos objetivos de transformación. Por eso, el Fin de cada uno de esos proyectos corresponde al Propósito del programa.

A su vez, cada uno de esos proyectos tiene objetivos propios de menor nivel en la jerarquía de objetivos.

- Para la planificación de un programa se utiliza un "Marco Lógico Maestro", donde se identifican el Fin y el Propósito del programa, con sus Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos.
- Posteriormente, se desarrollan los Marcos completos de cada proyecto que componen el programa repitiendo el propósito de éste como el Fin de cada uno de ellos.



La identificación de los objetivos que compondrán el programa y sus proyectos se realiza durante el diseño, en el momento del Análisis de Objetivos y a partir de la delimitación del Ámbito de Acción. En ese momento, según la cantidad de niveles que se delimiten para incidir sobre ellos, será factible establecer si estará planificando un programa o un proyecto.

En el caso de que se estuviera planificando un Plan la lógica es la misma, incluyendo un nivel superior de objetivos de la jerarquía establecida.

Se definirán, entonces, el Fin y el Propósito del Plan; éste último será idéntico al Fin de cada uno de los programas; a su vez, el Propósito de cada uno de esos programas determina el Fin de cada proyecto bajo su alcance; y finalmente, cada proyecto tendrá su Propósito, sus Resultados y sus Actividades.

CONSIDERACIONES FINALES

Hasta aquí se ha presentado el diseño de proyectos como un proceso donde se suceden distintos momentos, en los cuales se hace hincapié en un análisis específico con determinados instrumentos. La sucesión de momentos no implica que al avanzar en el proceso, los temas analizados y las decisiones tomadas, sean definitivas. Por el contrario, en todos los momentos del diseño y la planificación de un proyecto –e incluso durante la ejecución– pueden y deben realizarse reformulaciones a partir de los resultados del seguimiento y la evaluación del mismo.

La propuesta de utilización de la metodología del ML no significa que indefectiblemente haya que recorrer siempre todos los momentos, ni que haya que recorrerlos secuencialmente. Como en toda metodología, es factible valerse de aquellos momentos e instrumentos que resulten de mayor utilidad para el equipo de gestión, teniendo en cuenta además, que no siempre se encuentran las condiciones ideales para llevar a cabo el proceso.

En este Manual se ha trabajado con la idea de un proceso de diseño de un proyecto desde el momento inicial, planificando su ejecución, seguimiento y evaluación. Sin embargo, muchas veces los equipos de gestión se hallan frente a situaciones de replanificación de proyectos en ejecución, para lo cual la metodología también resulta de mucha utilidad.

En estos casos, se recomienda comenzar aplicando la Matriz del ML al proyecto en ejecución, intentando identificar y reconstruir la lógica de medios – fines en los distintos niveles de objetivos del mismo, para poder redefinirlos y luego continuar con las restantes columnas de la matriz. Este proceso desata una discusión en el equipo de gestión que permitirá re–conceptualizar la planificación del proyecto, e inclusive puede surgir la necesidad de remitirse a momentos previos del diseño para realizar análisis de involucrados y de problemas que puedan ser contrastados con la planificación existente.

El ML es una herramienta dinámica para diseñar, ejecutar y evaluar proyectos y no debe transformarse en un instrumento burocrático para la presentación meramente formal de un documento. Tiene el potencial de enfocar y hacer más eficiente la gestión, facilitando todas las fases del ciclo de vida del proyecto; en este sentido, su utilización debe ser flexible de modo que se adapte al contexto y las condiciones particulares donde será aplicado.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) Evaluation Handbook. A.I.D., Program Design and Evaluation Methodology. Report N° 7. A.I.D., WDC, 1989.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Evaluación (EVO). Evaluación: Una Herramienta de Gestión para Mejorar el Desempeño de los Proyectos. BID, WDC, 1997.
- Banco Interamericano de Desarrollo y Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Seguimiento y Evaluación en América Latina y el Caribe: Fortalecimiento de la Capacidad de Evaluación para un Desarrollo Sostenible. BID/OCDE, WDC, 1993.
- Gregorio Castro y Patricio Chávez. Evaluación de Impacto de Proyectos Sociales. UNESCO, Caracas, 1994.
- GTZ. Methods and Instruments for Project Planning and Implementation. Eschborn, Germany, 1991.
- Ezequiel Ander – Egg y Maria José Aguilar Idáñez. Cómo Elaborar un Proyecto. Ed. Lumen, Buenos Aires, 1995.
- Lily Jourdan Hidalgo. Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS. OPS, WDC.
- Organización Panamericana de la Salud. Enfoque Lógico para la Gestión de Proyectos en la OPS. Manual del Instructor. OPS, WDC, 1997.
- OPS y FNUAP. Proyecto Regional de Gerencia en Salud Reproductiva. Módulos 2 y 3. OPS / OMS y FNUAP, Washington DC, 1998.
- Sistema de Información Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales (SIEMPRO), Secretaría de Desarrollo Social de la Nación Argentina y UNESCO. Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Módulo de Planificación y Evaluación. Ed. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1997.
- Sistema de Información Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales (SIEMPRO), Secretaría de Desarrollo Social de la Nación Argentina, INDES – BID. Planificación Estratégica de Políticas y Programas Sociales. Buenos Aires, 1997.