



MANUAL DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Junio 2012

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	4
I. DEFINICIONES	5
1.1 Cooperación Internacional	5
1.2 Gestión de Proyectos	9
1.3 Planificación de Proyectos	9
1.4 Plan	10
1.5 Programa	10
1.6 Proyecto	10
1.7 Monitoreo y Evaluación	11
1.8 Marco Lógico.....	11
II. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL.....	12
2.1 Criterios Técnicos Particulares.....	12
2.2 Criterios de Calidad.....	14
III. EL CICLO DE VIDA DEL PROGRAMA O PROYECTO	17
3.1. Programación	18
3.2. Identificación.....	18
3.3. Valoración.....	19
3.4. Diseño y Formulación	19
3.5. Negociación	20
3.6. Ejecución, Monitoreo y Seguimiento.....	20
3.7. Evaluación	21
IV. FICHA PERFIL PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL.....	23
V. PERFIL DE PROYECTO PARA COOPERACIÓN SUR-SUR.....	38



VI. EJEMPLO DE UN PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL...	43
Parte 1. Presentación y resumen del proyecto	43
Parte 2. Información del proyecto	44
ANEXOS	56
1. Monitoreo, Seguimiento y Evaluación.....	56
2. Guía para la inclusión de criterios que favorecen la sostenibilidad.....	63
3. Ejemplo de análisis sistémico en el planteamiento del problema	66
4. Guía para la inclusión de criterios que favorecen la sostenibilidad.....	73



PRESENTACIÓN

La dinámica actual de la cooperación internacional, en un mundo competido y globalizado, en el que existen grandes necesidades y profundas preocupaciones por su desarrollo e impacto, requiere proyectos de calidad, bien formulados y adecuados a las prioridades del país.

Lo anterior implica que la formulación y ejecución de los proyectos de cooperación internacional, se hagan a partir del cumplimiento de las condiciones y criterios de la cooperación internacional, con adecuada planificación y participación de los beneficiarios y con claras probabilidades de incidir en la realidad que se pretende mejorar.

APC-Colombia presta asesoría en la formulación, promoción y gestión de programas y proyectos de cooperación internacional, con origen o destinada a diferentes agentes y bajo diferentes modalidades.

Por ello, una de las herramientas que pone a disposición de sus grupos de interés, es este manual, que tiene el propósito de facilitar la formulación de proyectos de cooperación internacional.

Dado que el tema es muy amplio y existen diversidad de propuestas metodológicas de los cooperantes, este documento, debe considerarse, únicamente como de carácter orientador, ya que no pretende establecer el mecanismo único de formulación. Los temas que se presentan deben ser considerados en forma flexible y utilizarse en combinación con otras herramientas existentes.

El siguiente documento, es una forma de presentación de proyectos, con carácter de “perfil” que facilite el análisis y valoración inicial sobre las probabilidades de ser apoyados por APC-Colombia, o por una fuente cooperante.

Por lo anterior, es importante aclarar que los temas que se presentan, tanto a nivel de criterios, como la descripción de la metodología del marco lógico, así como la ficha o formato de presentación del perfil, no difieren con los propios de cada donante, ni desconoce la existencia de un margen de negociación que debe darse posteriormente con los mismos. Es decir, se presentan los elementos mínimos necesarios que serán objeto de concertación y perfeccionamiento posterior con la respectiva fuente internacional de cooperación.



I. DEFINICIONES

1.1 Cooperación Internacional¹

Se entiende por Cooperación Internacional la acción conjunta para apoyar el desarrollo económico y social del país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil. También se conoce como cooperación para el desarrollo y es un concepto global que comprende diferentes modalidades de ayuda que fluyen hacia los países de menor desarrollo relativo.

También se ha vuelto más compleja la arquitectura de la cooperación para el desarrollo, caracterizada por un mayor número de actores estatales y no estatales, así como por la cooperación entre países en diferentes fases de su desarrollo, entre los que figuran muchos de renta media. Cada vez destacan más la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, las nuevas formas de asociación entre el sector público y privado y otras modalidades y medios del desarrollo que complementan las modalidades de cooperación Norte-Sur.²

La cooperación Internacional contempla las siguientes modalidades:

Cooperación Técnica

Consiste en la ayuda que se entrega mediante la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de países u organizaciones multilaterales, con el fin de apoyar el desarrollo socioeconómico de los países, en áreas específicas. Con este tipo de cooperación se contribuye también al desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos y a mejorar la capacidad de las instituciones. Este es el tipo de cooperación que maneja de forma directa APC-Colombia.

¹ Concepto adoptado por la APC- Colombia, a partir de la definición de la OCDE.

² Párrafo 5 de la Declaración de la Alianza de Busán para la Cooperación Eficaz al Desarrollo.



Cooperación Financiera

Es ofrecida por algunas fuentes, mediante la asignación de recursos financieros, con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo. Se divide en reembolsable y no reembolsable.

La cooperación financiera reembolsable consiste en créditos blandos y se desarrolla bajo condiciones de interés y de tiempo más favorables. Su coordinación en Colombia está a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y del Departamento Nacional de Planeación.

La cooperación financiera no reembolsable es la cooperación ofrecida por algunas fuentes, mediante la asignación de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo. En algunos casos los recursos se han empleado también para adquisición de materiales, equipos o la financiación de estudios de preinversión y factibilidad.

Cooperación Sur-Sur

Es la cooperación basada en la horizontalidad, solidaridad y el interés y beneficio mutuo, destinada a abordar conjuntamente los desafíos del desarrollo y a apoyar las principales prioridades de los países involucrados. Para Colombia constituye un mecanismo para promover la generación de agendas positivas y el intercambio de conocimientos y experiencias entre países en desarrollo.

Cooperación Triangular

Es un tipo mixto de cooperación internacional, que combina la cooperación tradicional o vertical, con la cooperación sur – sur, para brindar cooperación a un tercer país en desarrollo. La cooperación triangular ayuda a complementar las fortalezas existentes de los países en desarrollo, especialmente los de los países de renta media y los donantes tradicionales, para hacer frente a los desafíos del desarrollo y avanzar en intereses comunes, mediante soluciones adaptables a los contextos y realidades de los países.

Cooperación Descentralizada

Es el conjunto de las acciones de cooperación internacional que realizan o promueven los gobiernos locales y regionales”. Se caracteriza por ser un modelo



dinámico, con visión de mediano y largo plazo, en donde se ve implicada la responsabilidad política y la legitimidad, con el propósito de potencializar el desarrollo en el territorio.

Es una herramienta a disposición de los gobiernos locales, en donde no existen jerarquías y por el contrario las relaciones entre los actores surgen desde su propia identidad y con pleno conocimiento de sus potencialidades. Busca articular las necesidades y capacidades locales, a través de la creación de espacios de encuentro en donde participan los diferentes actores, lo cual incluye la noción multi-actor y multinivel, que hace referencia a la articulación entre diversos tipos de actores y distintos niveles

Ayuda Humanitaria

Es el conjunto de acciones, medidas y programas, que tienen por objeto fundamental prevenir y aliviar el sufrimiento humano, y proteger la vida y la dignidad de las personas y comunidades afectadas por desastres naturales o conflictos armados. Los principios fundamentales adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas que cobijan la asistencia humanitaria, son los de humanidad, neutralidad, imparcialidad e independencia. En la práctica, consta de la provisión de bienes, equipos y servicios de primera necesidad, tales como: medicinas y atención médica y psicológica de emergencia, alimentos, agua y saneamiento básico e higiene, ropa, manejo de abastecimientos, alojamientos transitorios, materiales de socorro, entre otros.

Los Estados son los principales responsables de brindar la asistencia humanitaria requerida a las poblaciones afectadas por este tipo de emergencias dentro de sus fronteras, y es, en consecuencia, su responsabilidad principal, iniciar, organizar, coordinar, requerir y prestar la asistencia humanitaria dentro de su territorio. De esta manera, la ayuda humanitaria brindada por la comunidad internacional, las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales, debe ser imparcial y debe enfocarse en complementar los esfuerzos de los países afectados.

Ayuda Alimentaria

Consiste en el aporte de productos alimentarios a países en desarrollo, para potenciar el autoabastecimiento y garantizar su seguridad alimentaria, como base de su proceso de desarrollo.



Se considera ayuda alimentaria:

- Las entregas de víveres destinados a la alimentación humana efectuadas en el marco de programas nacionales o internacionales.
- La Ayuda Alimentaria de Emergencia.
- Las entregas de productos intermedios tales como productos de alimentación animal y medios de producción agrícola (granos, semillas), siempre que estos productos se suministren en el marco de programas de Ayuda Alimentaria del donante.
- Las entregas de kits no alimentarios tales como equipos de pesca, implementos de cocina, filtros de agua y, otros productos de vital importancia para el desarrollo integral de las familias beneficiarias.

En Colombia, la ayuda alimentaria es otorgada para proyectos de desarrollo, desde una perspectiva integral, a través de modalidades como alimentos por trabajo y alimentos por capacitación.

Cooperación Cultural

Es la ayuda destinada a la realización de actividades en algunas áreas culturales, mediante entrega de equipos, donaciones de material, capacitación, o intercambios. Esta cooperación está dirigida a museos, casas de la cultura, grupos culturales, etc. En Colombia este tipo de cooperación se coordina por el Ministerio de Cultura, la Dirección de Asuntos Culturales de la Cancillería y para algunos donantes, por APC-Colombia.

Becas

Tienen como objetivo contribuir a la formación de personal técnico, investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un papel importante en los países en desarrollo, mediante su formación o capacitación técnica en un país. APC-Colombia colabora en la divulgación de algunas ofertas procedentes de las fuentes bilaterales y multilaterales. El ICETEX es la entidad que negocia y recibe la totalidad de la oferta y a su vez realiza el proceso de inscripción y aprobación de las mismas.

Cooperación Interinstitucional

En el ámbito particular de las instituciones, tanto oficiales como privadas, puede darse un intercambio técnico, apoyo y cooperación a nivel internacional con sus



“pares” en otros países. A nivel académico, por ejemplo, cabe destacar la cooperación entre universidades privadas de todos los países del mundo, a través de intercambios, visitas, investigaciones conjuntas, becas, entre otras modalidades. Este tipo de cooperación no es coordinada por APC-Colombia y se da de manera directa.

Líneas de Cooperación

Son los programas o rubros presupuestales definidos por las fuentes para asignar recursos en cada uno de los tipos de cooperación reseñados anteriormente. Se equipara al concepto de “modalidades” de cooperación.

1.2 Gestión de Proyectos

La Gestión de Proyectos se puede describir como un proceso de planeación, ejecución y control de un proyecto desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos.

1.3 Planificación de Proyectos

Se entiende como un proceso de aclaración y de entendimiento entre personas que se proponen modificar conjuntamente una situación. Es la aplicación de un proceso de toma de decisiones racional y sistemático, a la asignación de recursos futuros que contribuye a lograr fines establecidos.

La planificación se basa en unas preguntas claves:

1. Dónde estamos (punto de partida).
2. Hasta dónde queremos llegar (punto final).
3. Qué debemos hacer para llegar allí (la intervención).
4. Cómo llegaremos (plan de trabajo).
5. Cómo sabremos cuando hemos llegado (indicadores).



1.4 Plan

Un plan es el concepto de planificación más general que define las políticas y estrategias de desarrollo que permiten transformar una situación. Se materializa a través de objetivos, estrategias, programas y proyectos sustentados con metas, instrumentos y recursos. El Plan se articula en programas y estos se conforman por proyectos.

1.5 Programa

Es el conjunto organizado de proyectos o servicios, orientado a la consecución de un objetivo común (puede estar definido por un ámbito territorial, funcional, grupo-meta, sectorial). Su formulación implica una visión más global para la solución de los problemas y por lo general está orientado por un ámbito sectorial aunque también puede tener un carácter territorial. Es conveniente señalar que una de las políticas de las fuentes de cooperación internacional es trabajar con enfoque de programas, lo cual ha sido propuesto a escala mundial.

1.6 Proyecto

Es el conjunto de acciones interrelacionadas y coordinadas, asignadas a instancias, limitadas en cuanto a tiempo, región, sector, grupos-meta, presupuesto, con el fin de alcanzar un conjunto de objetivos, determinados previamente de forma precisa y objetivamente verificables posteriormente. Los proyectos tienen mayor probabilidad de ser aceptados en el ámbito de la cooperación internacional, cuando forman parte de un programa y cuando están armonizados con Políticas Públicas, Planes de Desarrollo Nacional, Regional o Municipal.



1.7 Monitoreo y Evaluación

Monitoreo: Es una herramienta de gestión y de supervisión para controlar el avance de los proyectos, programas o planes, que proporciona información sistemática, uniforme y fiable, permitiendo comparar los resultados con lo que se planificó.

Evaluación: Es un proceso metodológico que busca determinar la eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de un plan, programa o proyecto.

1.8 Marco Lógico

El marco lógico es un método desarrollado en los años 70, para la planificación de proyectos, orientado a objetivos y utilizado desde entonces por diferentes organismos de cooperación internacional.

Este método implica la estructuración de los resultados de un análisis, que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa. Este ejercicio debe reflejar las relaciones de causalidad entre los diferentes niveles de objetivos, indicar como se puede verificar si se han alcanzado los objetivos y definir las hipótesis fuera de control del proyecto /programa que pueden influir en su éxito.

Los principales resultados de este proceso se resumen en una matriz (Marco Lógico) que describe de forma lógica los aspectos más importantes de un proyecto/programa.



II. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

La cooperación internacional busca apoyar y apalancar el desarrollo, y está concebida para apoyar programas y proyectos de calidad y sostenibles que permitan mayor viabilidad en la negociación con las fuentes, tanto oficiales como no oficiales.

Antes de formular o seleccionar un proyecto para presentar a la cooperación internacional, se recomienda hacer un análisis con el fin de establecer si cumple con los criterios que la rigen.

Para orientar esta condición, a continuación se presentan los criterios más importantes en las líneas de cooperación oficial. Es importante aclarar que se pueden dar excepciones de acuerdo a las líneas específicas de las fuentes de cooperación internacional.

La aplicación de estos criterios en el proceso de identificación y formulación de los proyectos y programas le da mayor posibilidad a las propuestas para que generen el interés de las fuentes de cooperación.

APC-Colombia reconoce la necesidad de aplicar un enfoque diferencial en el caso de proyectos formulados por minorías, población afro-colombiana, pueblos indígenas y/o beneficiarios cuya condición de vulnerabilidad lo exigen. En esos casos, la presentación de proyectos debe tener en cuenta tales condiciones.

2.1 Criterios Técnicos Particulares

Los programas y proyectos que se presenten para la gestión de la cooperación internacional deben cumplir con los siguientes criterios técnicos, los cuales



contribuyen a que la gestión de programas y proyectos sean de calidad y cumplan con criterios de eficacia y los estándares internacionales:

Transferencia Técnica Internacional: Es ideal que los programas y proyectos faciliten o promuevan la transferencia o el intercambio de experiencias, conocimientos, técnicas y tecnologías en lo posible de carácter internacional o que potencien las que ya existen a nivel nacional. Este criterio es aplicable básicamente en la cooperación técnica. Sin embargo, si se trata de cooperación financiera, los proyectos deben tener un carácter técnico, establecer el destino de los recursos solicitados a la cooperación internacional e incorporar claramente componentes de desarrollo.

Desarrollo de Capacidades: Uno de los objetivos principales de la cooperación internacional es contribuir al aprovechamiento y la ampliación de las capacidades locales. Por esta razón, los proyectos deben reconocer las capacidades existentes a nivel local e incrementar el capital social y humano.

Contrapartida Nacional: Es deseable que los recursos internacionales solicitados permitan potenciar, complementar y apalancar los recursos nacionales. En este sentido, es pertinente que los proyectos estén enfocados a la inversión más que a los gastos de funcionamiento y que estos últimos sean financiados con cargo a los recursos nacionales de contrapartida.

En el caso de la inversión relacionada con compras de terreno, adecuaciones, obras de infraestructura y construcciones, por lo general no son financiadas por los donantes y se sugiere que formen parte de la contrapartida nacional. En los casos excepcionales en los que la cooperación internacional se interesa por financiar esta clase de obras, son respuesta a casos de emergencia, o no constituyen el eje central del proyecto, y se complementan con el financiamiento que simultáneamente realizan entidades nacionales. Todo lo anterior teniendo en cuenta la necesidad de que exista estrecha complementariedad entre los aportes técnicos y financieros del país, como una conjunción de esfuerzos colombianos, ya sean nacionales, departamentales o municipales, junto con el aporte de la cooperación internacional.

Racionalidad de la Gestión: Es necesario establecer que el proyecto no duplique esfuerzos en la asignación de recursos, con acciones similares ya realizadas o que se estén llevando a cabo.

Capacidad Técnica, Administrativa y Financiera: La entidad ejecutora debe poseer capacidad técnica, financiera y operativa para la ejecución de los proyectos y para la captación de los conocimientos que se generen con la cooperación



internacional. Las acciones previstas deben ser congruentes con las funciones de la entidad ejecutora.

Trabajo de Socios: Es uno de los principios de la cooperación internacional con el cual se busca que mediante la rendición de cuentas de contrapartes nacionales y cooperantes, se logre la mejor ejecución de la cooperación. El trabajo de socios también implica poner en marcha un proceso de monitoreo y evaluación conjunta de proyectos, que permita asegurar la buena ejecución, garantizar el impacto y definir la sostenibilidad de los aprendizajes.

Participación de los Beneficiarios: El proyecto debe ser de carácter participativo, de tal manera que vincule a los beneficiarios en su formulación y ejecución, para que la identificación de las problemáticas sean coherentes con la formulación de las soluciones, y exista apropiación e identidad con los programas y proyectos de cooperación internacional.

Eficacia de la Cooperación al Desarrollo: El proyecto deberá generar un alto impacto y responder a los principios internacionales de eficacia de la cooperación, en particular a los que se relacionan con: el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación temática y territorial, la alineación e incidencia de la cooperación a las prioridades de la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional, la ejecución de recursos de cooperación por parte de la institucionalidad pública, la transparencia de la información, la rendición mutua de cuentas y la gestión orientada a resultados.

2.2 Criterios de Calidad

El éxito de un programa y proyecto está asociado con unos criterios de calidad que son determinantes para garantizar el impacto y sostenibilidad de los mismos y por consiguiente la eficacia de la cooperación internacional que se otorga:

Pertinencia: Es el grado en el que los problemas de los beneficiarios del proyecto serán atendidos por los programas y proyectos propuestos. Esta pertinencia debe analizarse frente a los siguientes aspectos:

- Beneficiarios claramente identificados.
- Descripción precisa de los problemas de los beneficiarios.
- Análisis de los problemas, tanto de los beneficiarios como otros actores involucrados.



- Los objetivos explican los beneficios a largo y mediano plazo que pueden esperarse del proyecto, tanto para los beneficiarios como para los objetivos de desarrollo, establecidos en los planes de desarrollo.
- Los resultados plantean respuestas a los servicios o productos requeridos por los beneficiarios.
- Igualdad entre mujeres y hombres.

Eficacia: Es el grado en que se alcanzan los objetivos y resultados propuestos, en el tiempo previsto y con la calidad deseada. Responde a las siguientes preguntas: ¿El proyecto logra el efecto que se propone? ¿Cambia la situación de la población objetivo?

Teniendo en cuenta que la cooperación internacional busca mantener los resultados obtenidos, puede decirse que un proyecto también es eficaz en la medida en que deja capacidad instalada tanto en los beneficiarios como en la institución ejecutora.

Eficiencia: Es la comparación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Es decir, la eficiencia muestra el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible.

Viabilidad: Define si puede llevarse a cabo el proyecto.: Consistencia lógica del proyecto: ¿Tiene sentido la propuesta de intervención? ¿Los riesgos identificados son aceptables?; Capacidades institucionales y de gestión: ¿Existe capacidad de implementar el proyecto?, En esta parte se verifica la capacidad de las entidades involucradas y las eventuales dificultades en la ejecución; Interrelación entre los niveles de logro del proyecto: el objetivo específico se logra si se alcanzan los resultados; las actividades propuestas son suficientes para alcanzar los resultados.

Sostenibilidad: Se refiere a la continuidad de las acciones y los beneficios del proyecto después de finalizada la fase de cooperación. Algunos factores contribuyen a consolidar los procesos de tal forma que estos permanezcan en el tiempo una vez finaliza el proyecto que los generó. Los factores a considerar son, entre otros:

- Grado de apropiación de los proyectos por parte de los beneficiarios: iniciativa en la idea del proyecto, participación en las distintas fases, toma de decisiones conjunta.
- Continuidad de la política de apoyo del Gobierno Local o Nacional luego de finalizado el proyecto.



- Alternativas que permitan que la tecnología sea apropiada a las condiciones locales.
- Protección del medio ambiente: Las condiciones medioambientales continúan luego de ejecutado el proyecto.
- Capacidad de las entidades ejecutoras de dar continuidad a los resultados del proyecto, luego de finalizado.
- En proyectos productivos, es importante analizar la sostenibilidad económica y financiera: análisis de costo - beneficio o rentabilidad, que demuestre que las inversiones realizadas se compensarán con los beneficios económicos a obtener.
- Garantía de la recepción de los beneficios del proyecto por parte de la población meta del mismo.

Desde la identificación y formulación, así como en la ejecución, las entidades, ya sean ejecutoras beneficiarias, o responsables del proyecto de cooperación, deben tomar las provisiones necesarias para garantizar la sostenibilidad de los procesos generados por el mismo.

En el **Anexo 2** presentamos una “**Guía para la inclusión de criterios que favorecen la sostenibilidad**”, que permite estimar la sostenibilidad esperada de los proyectos como parte del proceso de evaluación de los mismos. Esta guía ha sido trabajada con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), junto con un aplicativo informático que permite realizar la evaluación de este factor de éxito en proyectos de cooperación internacional.



III. EL CICLO DE VIDA DEL PROGRAMA O PROYECTO

El proceso que se presenta en este manual, describe las fases por las cuales deben atravesar los programas y proyectos concebidos para la cooperación internacional. Estas pasan por un ciclo articulado y progresivo que se debe armonizar con la estrategia general de desarrollo del país beneficiario y del cooperante internacional, hasta la evaluación final que valora el cumplimiento de los objetivos previstos, incorporando el enfoque de seguimiento basado en resultados³, el cual sirve para la conducción del proyecto o programa y para la presentación de informes. Sienta las bases del control de avance del programa y proyecto, las evaluaciones externas y contribuye al aprendizaje.

Hablamos de seguimiento basado en resultados cuando todas las actividades de seguimiento de un proyecto o programa están orientadas a la observación de los resultados.

La particularidad del seguimiento basado en resultados radica en que no sólo se observa lo que se ha hecho, sino que también se examinan los cambios que ello ha generado.

Este ciclo de programas y proyectos, está definido básicamente en las siguientes etapas interdependientes, sobre las cuales se espera que las entidades públicas y privadas que demandan la cooperación internacional desarrollen de forma sistémica, para garantizar criterios de calidad y eficacia de la cooperación internacional:

³ GTZ Publicación Seguimiento basado en resultados, guía para la cooperación técnica, Eschborn, septiembre de 2008.



3.1. Programación

Se entiende como la selección de prioridades sectoriales tanto nacionales como de los cooperantes, y la definición inicial de posibles programas o proyectos.⁴

En esta etapa es importante analizar si la iniciativa programa o proyecto se encuentra dentro de las líneas programáticas definidas con las fuentes cooperantes. Además, se deben considerar las diferentes líneas y modalidades de cooperación.

3.2. Identificación

Es la formulación inicial de la idea del programa o proyecto, define posibles grupos objetivo (análisis de involucrados), análisis inicial de problemas, análisis de objetivos y de alternativas o análisis sistémico para brindar solución a los problemas.⁵

Esta etapa sugiere verificar si el perfil del proyecto identificado cumple los criterios de selección de proyectos para la cooperación internacional, responde a las necesidades de los posibles beneficiarios y la alternativa seleccionada es pertinente frente a las necesidades locales.

⁴ Para este propósito, se recomienda consultar la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional, que define las prioridades de Cooperación Internacional y el "Manual de Acceso a la Cooperación Internacional", que presenta las posibilidades reales de las fuentes cooperantes y orienta sobre los respectivos mecanismos y canales de acceso. Esa herramienta debe combinarse con el presente manual para formular proyectos en temas que se alinean a las prioridades de las fuentes internacionales.

⁵ Esta etapa implica un proceso con todos los actores involucrados aplicando metodologías participativas para el proceso de identificación, con el fin de llegar a acuerdos y consensos de las problemáticas sentidas y sus posibles soluciones, asimismo requiere de un proceso de investigación, análisis y factibilidad de la iniciativa para verificar la viabilidad de la misma en el proceso de gestión de la cooperación internacional.



3.3. Valoración

Es el proceso de factibilidad del programa o proyecto, sugiere el análisis de las implicaciones financieras, la sostenibilidad de la propuesta y los factores de éxito de los mismos.

Esta etapa hace parte de la gerencia del proyecto, lo cual involucra la valoración de todas las implicaciones del programa o proyecto frente a su intervención, financiación, factibilidad social y económica y articulación y armonización con el plan de desarrollo local y nacional.

3.4. Diseño y Formulación

Es la definición de la matriz de planificación del programa o proyecto y la programación de actividades y de recursos en un posible plan operativo. Se analiza la estructura lógica de medios-fines sugerida por el marco lógico.

La formulación o diseño del programa o proyecto debe tener una consistencia lógica en términos de la relación medios-fines, es decir, si las actividades planteadas permiten cumplir los resultados y si estos contribuyen efectivamente a lograr el objetivo.

Para ampliar esta parte, el capítulo siguiente presenta un ejercicio de Marco Lógico o Matriz de Planificación del Proyecto, a partir de un ejemplo desarrollado en un taller de formulación.

Desde esta etapa del diseño, se deben considerar los criterios de calidad o de éxito del proyecto que normalmente son monitoreados o evaluados en la ejecución del proyecto y a partir de los cuales se pueden presentar recomendaciones para la mejora del mismo.



3.5. Negociación

Se refiere al proceso de definición y aprobación de los programas y proyectos e implica fases de negociación de los mismos, y finalmente la financiación y legalización de los convenios. Cada fuente de cooperación internacional tiene sus procesos y procedimientos propios e implica fases propias que exigen la experticia y gerencia del programa o proyecto.

3.6. Ejecución, Monitoreo y Seguimiento

Es la puesta en marcha del plan de ejecución y realización de operaciones con la movilización de recursos, selección de ofertas y adjudicación de contratos del programa o proyecto. En el monitoreo o seguimiento a la ejecución, se analiza si el proyecto ha cumplido los objetivos o si debe reorientarse.

La pregunta por los resultados de los programas y proyectos, se plantea de forma continua y también se aplica a los productos, las actividades, las financiaciones y los riesgos. El seguimiento basado en resultados no se limita a contemplar los resultados directos o indirectos que se corresponden con el objetivo del proyecto. Se interesa en:

- Cambios directos generados por las actividades.
- Procesos de cambio iniciados por los productos de los proyectos en las organizaciones contraparte y los grupos destinatarios u otros involucrados.
- Beneficios que los involucrados y grupos destinatarios obtienen de los procesos de cambio (resultados directos), y
- Cambios adicionales (resultados indirectos) que contribuyen o han contribuido concretamente el proyecto conjunto.



Por lo general el instrumento utilizado para diseñar la ejecución del programa o proyecto es el Plan Operativo o Plan de Acción, que incluye en detalle las subactividades y definiciones sobre las preguntas: quién, cuándo, con qué, cuánto y cómo (control de seguimiento) de la ejecución.

El “**monitoreo**” permite verificar el progreso y la condición de un proyecto y modificar su plan operativo. Se realiza mediante diferentes mecanismos o metodologías establecidas por cada uno de los cooperantes, usualmente basados en los indicadores del marco lógico. El monitoreo puede complementarse con las evaluaciones de mitad de período o de cierre, reseñadas más adelante en la etapa de “**evaluación**” y con el enfoque de seguimiento basado en resultados.

En términos generales, el “**monitoreo**” es una actividad interna realizada por el equipo del proyecto.

3.7. Evaluación

Es el análisis de los efectos o impactos, la eficacia, eficiencia y pertinencia del proyecto, verificación de los logros y de las lecciones aprendidas, presentación de recomendaciones de acciones correctivas y retroalimentación a otros proyectos.

Cabe aclarar que las metodologías específicas de evaluación son definidas por cada fuente cooperante.

Mientras el monitoreo se lleva a cabo en la etapa de implementación de un proyecto por la misma entidad ejecutora, la “evaluación” es realizada por terceros, generalmente unos años después de terminada la ejecución. El principal propósito de la evaluación es hacer que la cooperación sea lo más efectiva y eficiente posible.

Las etapas del ciclo de vida del proyecto y de la cooperación son consecutivas, pero también iterativas, es decir, una parte del ciclo del proyecto puede influir sobre una parte posterior o anterior, obligando a efectuar ajustes en las condiciones.



En ese sentido, los avances de cada etapa sirven para retroalimentar la ejecución y con base en ello se adoptan decisiones que modifican o corrigen los procesos.

Los resultados de la etapa final de evaluación podrán utilizarse como “lecciones aprendidas” para la formulación de otros proyectos.



IV. FICHA PERFIL PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

La ficha perfil que se sugiere a continuación es compatible con las metodologías para la presentación de proyectos usadas regularmente por las fuentes de cooperación internacional. Se propone con el fin de facilitar la presentación de un perfil inicial de proyecto, dirigido a las diferentes modalidades y fuentes de cooperación internacional.

Es pertinente aclarar que cada fuente cooperante tiene sus propias fichas o formatos de presentación de propuestas; sin embargo, la que se presenta a continuación se refiere básicamente a un perfil inicial que, posteriormente, si es del caso y de ser requerido por el cooperante, debe ampliarse a una formulación definitiva o pasarse al formato respectivo del donante.

La guía contiene uno de los procesos participativos que se usan para la identificación y priorización de problemas, el cual permite tener en cuenta todas las variables que rodean una problemática a intervenir. Se presenta en esta guía, ya que en la actualidad es uno de los que más se trabaja en las fases de identificación y formulación de proyectos para la cooperación internacional.

La decisión de incorporar este método participativo es de total autonomía de las entidades tanto públicas como privadas, debido a que existen otros métodos y metodologías estándar que se pueden utilizar para llegar a la formulación del Marco Lógico, sin embargo este manual sugiere su utilización ya que permite desarrollar un proceso más amplio y participativo para la definición de la estructura de la matriz del Marco Lógico.



Ficha de perfil de proyecto⁶

Parte 1. Presentación y Resumen del Proyecto

Nombre del Proyecto: _____

Entidad Proponente: _____

Entidad Ejecutora: _____

Nombre del Responsable : _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Correo electrónico: _____

Dirección: _____ **Teléfono:** _____

Fax: _____

Ciudad: _____

Duración del Proyecto (en meses): _____

Descripción sucinta del proyecto: _____

Presupuesto del proyecto:

Aporte Externo: _____

Aporte Nacional: _____

Costo Total: _____

⁶ Propuesta a manera indicativa o de referencia por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia.



Distribución geográfica:

Departamentos: _____

Municipios: _____

Cobertura Nacional: _____

Parte 2. Información del proyecto

1. CONTEXTO

En esta parte se debe presentar el marco de referencia del proyecto, a partir de las siguientes preguntas:

- **¿QUÉ?** Es la definición más específica del tema del proyecto, luego de tener una “idea” del mismo. Con esta respuesta se debe definir qué se quiere o puede lograr con el proyecto para atender un problema o cambiar una situación.
 - **¿DÓNDE?:** El ámbito de un proyecto se plantea en torno a las siguientes variables:
 - ✓ Población meta o población objetivo: Entendida como grupo objetivo al que se dirigen, en forma directa, la acción y los beneficios del proyecto.
 - ✓ Cobertura: Indicar la localización, área geográfica de incidencia del proyecto.
 - **¿CUÁNDO?:** Se debe plantear inicialmente el plazo considerado para la ejecución del proyecto, lo cual puede luego ajustarse dependiendo de los recursos disponibles o la definición del cronograma de actividades que se van a realizar.
 - **¿QUIÉNES?:**

A partir de un análisis de involucrados, se identificarían:

 - ✓ Beneficiarios: Reciben los resultados y beneficios del proyecto.
 - ✓ Ejecutores: Quienes van a participar en la realización del proyecto.
 - ✓ Afectados: Aunque no son ejecutores ni beneficiarios, se afectan por la realización del mismo.
- ¿PARA QUÉ?:** Que se espera alcanzar con el proyecto.



2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Los Antecedentes del proyecto corresponden a la descripción de la situación anterior y actual del problema que se quiere resolver e intervenir. En esta descripción se deben mencionar todos los aspectos relevantes del proyecto: actores involucrados, marco general de la situación, marco institucional, síntesis de la situación y en general todos los puntos relevantes que anteceden al proyecto.

La justificación responde a la pregunta ¿por qué?. Se debe explicar la necesidad de la intervención con este proyecto, en términos de las dificultades que lo originan. En este aspecto se debe presentar la justificación del proyecto, tanto para el país y la entidad ejecutora, como para la cooperación internacional.

En esta sección se debe indicar de la manera más clara posible, como se alinea el proyecto con la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional, el Plan Nacional de Desarrollo y los planes sectoriales y territoriales.

Igualmente, es necesario indicar cómo se armoniza y se complementa con otras iniciativas afines, qué tipos de sinergias se desarrollan y cuál es la estrategia que garantizará la sostenibilidad de la intervención

3. MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Con este análisis se busca establecer la participación de los diferentes actores en el proyecto, sus intereses, expectativas y posibles formas de vinculación. Se trata de determinar a la población objetivo que será beneficiaria, así como los ejecutores, posibles afectados, y financiadores del proyecto.

Para este análisis es necesario:

- Identificar los grupos, entidades o personas relacionados con el proyecto que puedan verse beneficiados o afectados por el mismo.
- Caracterizarlos con una descripción de sus características e intereses.
- Definir categorías de ellos, tales como beneficiarios, oponentes, perjudicados, entidades financiadoras o reguladoras.
- Impacto de cada grupo identificado en el desarrollo del proyecto.



El siguiente gráfico ilustra una posible forma de registrar el análisis de involucrados:

GRUPOS	INTERESES O EXPECTATIVAS SOBRE EL PROYECTO	CAPACIDADES ACTUALES	POSIBLES PROBLEMAS	RECURSOS CON QUE CUENTAN	CONFLICTOS FRENTE AL PROYECTO

Algunos métodos para el análisis de los involucrados:

Mapas de relaciones, matriz de campos de fuerzas, análisis de interacción, análisis de los grupos destinatarios, análisis organizacional, Diagnóstico Participativo Rápido (DPR). Citados por GIZ “Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP), Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso”.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dado que el propósito de un proyecto es solucionar un problema, mejorar una situación o atender una necesidad, es conveniente, antes de iniciar el diseño del proyecto, delimitar y describir claramente cuál es el problema o la situación que se pretende atender.

Es importante para la formulación del proyecto y para su éxito en el logro de metas y objetivos, una clara y correcta definición del problema o situación que se va a atender. Si la definición del problema o situación que se desea atender es incorrecta, difícilmente un proyecto puede alcanzar resultados efectivos.

Hay varias metodologías recomendadas por las fuentes cooperantes para realizar, de forma participativa, el análisis de problemas. El presente manual en el siguiente capítulo ilustra una de ellas, denominada “análisis de problemas” y “análisis sistémico”. El ejemplo de proyecto que se presenta a continuación busca entregar una guía para que todas las personas que consulten este manual, obtengan una guía práctica e ilustrativa de cómo formular un proyecto incluyendo la fase de identificación.



5. MATRIZ DE PLANIFICACION –MARCO LOGICO

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Finalidad: Descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado. Es la definición de cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema.</p>	<p>Los indicadores a nivel de la finalidad 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>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>Riesgos: Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sustentabilidad y continuidad en el tiempo de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p>Objetivo: Es el impacto del resultado esperado al final del periodo de ejecución. El título del proyecto debe surgir de la definición del objetivo. El marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un objetivo.</p>	<p>Los indicadores a nivel del objetivo describen el efecto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el mismo. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Son las fuentes que el ejecutor o evaluador pueden consultar para verificar si los objetivos se están logrando, pueden indicar que existe un problema y sugieren cambios en los componentes. Pueden además, incluir material publicado, inspección visual, encuestas, actas, etc.</p>	<p>Riesgos: Indican los acontecimientos, las condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro de la finalidad.</p>
<p>Resultados o productos Logro intermedio de cuya combinación se espera lograr el objetivo, deben ser concretos y medibles, no deben ser mas de 4. Son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que</p>	<p>Los indicadores de los resultados son descripciones breves pero claras de cada uno de los productos que tienen que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad.</p>	<p>Fuentes de información para verificar que los resultados se han ejecutado. Incluyen inspección de sitio, informes actas, informes del auditor, etc.</p>	<p>Riesgos: 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 llevó a cabo.</p>



produzca la gerencia del proyecto			
<p>Actividades: Son las acciones generales que el ejecutor debe cumplir para desarrollarr cada uno de los productos o resultados, e implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada producto. Es el punto de partida del plan de ejecución.</p>	<p>NA</p> <p>* No Aplica. Las actividades no tienen Indicadores en el Marco Lógico, las sub actividades del Plan Operativo si llevan Indicadores.</p>		<p>Riesgos: Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones fuera de control del gerente del proyecto que tienen que suceder para completar los resultados del proyecto.</p>

La propuesta de intervención de un proyecto está fundamentada en la primera columna del Marco Lógico, a continuación se presenta una breve explicación de cada nivel de logro:

1. **Finalidad:** Responde a la pregunta **¿Para qué? ¿Con qué fin?** Se refiere a un estado general al cual el proyecto contribuye, junto con otros proyectos, luego de obtenido el objetivo. La finalidad describe el cambio que se quiere lograr en el sector en el cual se ubica el proyecto.
2. **Objetivo:** El objetivo es el **Qué y responde a la pregunta ¿Qué queremos lograr directamente?** A este objetivo se debe comprometer el proyecto, ya que su logro no depende de otras intervenciones sino de la realización de este proyecto.

El objetivo es, además, el **EJE** en torno al cual trabajará el proyecto y debe estar dirigido al mejoramiento de las condiciones actuales de la población objetivo del proyecto. La redacción se hace en tiempo verbal presente (igual puede redactarse en pasado) para dar la idea de que se trata de un estado futuro ya conseguido (esta misma situación ocurre con la redacción de los resultados). Con ello se facilitan las mediciones posteriores por medio de los indicadores, dado que se espera que a una fecha determinada se pueda



afirmar que tal estado deseado ya es una realidad. Se facilita con ello igualmente la articulación de medios y fines.

3. **Resultados:** Los resultados son los “productos” del proyecto e indican el **Cómo** se obtendrán los logros concretos. Pueden considerarse como los “componentes” del proyecto. Así también, puede ser denominado este nivel de logro en el Marco Lógico. Deben ser precisos y medibles, de tal manera que sobre ellos puedan diseñarse indicadores que verifiquen su cumplimiento. Deben estar redactados en tiempo presente o pasado, como ya se indicó para el objetivo, y se debe evitar el uso de verbos débiles que no se comprometen con nada, no indican un logro o resultado, y dificultan el diseño de actividades concretas en un tiempo determinado. Por ello, se recomienda la utilización de verbos duros, como los que aparecen en el siguiente cuadro a manera de ejemplo:

VERBO DÉBIL	VERBO FUERTE
Propiciar	Establecer
Propender	Implantar
Coadyuvar	Ordenar
Apoyar	Instalar
Integrar	Erradicar
Fomentar	Reducir
Colaborar	Aumentar
Contribuir	Aplicar

4. **Actividades:** Las actividades son el medio a través del cual se concreta el logro de los resultados. Por esto, deben formularse actividades para cada uno de los resultados. Cada actividad debe: ser concreta, medible o



cuantificable; proponer aspectos técnicos que permitan un avance respecto a las condiciones actuales existentes; plantear una sola idea que pueda programarse en el tiempo (en un cronograma); y se recomienda iniciar su redacción con verbos duros en infinitivo.

5. **Indicadores:** Los indicadores representan las señales que permiten determinar hasta qué punto el proyecto ha cumplido lo propuesto. Miden el nivel de “logro” y permiten, durante el monitoreo y el seguimiento, determinar si el proyecto debe ajustarse, reformularse o replantear las actividades para obtener los logros previstos. Los indicadores también son muy útiles en la etapa de evaluación final, para establecer la contribución del proyecto al desarrollo o al mejoramiento de las condiciones de vida de la población objeto.

6. **En resumen, los indicadores:**

- Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.
- Especifican de manera precisa cada nivel de logro (resultados, objetivo, finalidad).
- Establecen metas para analizar en qué medida se ha cumplido lo planeado.
- Para el diseño de los indicadores hay que tener en cuenta lo siguiente:

FUNCIONES DEL INDICADOR	Explicitar: sacar afuera lo implícito. Expresar claramente lo que se entiende.
	Verificar: Probar
CARACTERÍSTICAS	Central: Debe medir lo esencial (o el núcleo).
	Plausible: Lo que mide el indicador debe ser atribuible al proyecto.
	Objetivo: No debe depender de otras mediciones.
	Económico: No debe ser costoso obtenerlo.
COMPONENTES DE LOS INDICADORES	Quién: Los beneficiarios o grupo objetivo.
	Dónde: Lugar.
	Cuándo: Tiempo.
	Qué: Lo que pretende solucionar.
	Cómo o de qué tipo: Efecto o calidad.
	Cuánto: Cantidad.



7. **Fuentes de Verificación:** Señalan dónde se puede obtener la información sobre los indicadores, para verificar que los logros propuestos se alcanzaron. Se deben proponer indicadores cuya información sea factible obtener y esta columna del Marco Lógico indica el medio por el cual se conseguirán los datos respectivos. Las fuentes de verificación pueden ser, por ejemplo: estadísticas, videos, encuestas, entrevistas, visitas de campo, etc.
8. **Supuestos:** Puesto que el proyecto se desarrollará en un entorno, el cual puede condicionar su realización, es necesario prever las condiciones externas no manejables desde el proyecto, que sean necesarias en cada fase de su ejecución, es decir, las condiciones externas no manejables que deben darse, una vez realizadas las Actividades, para alcanzar los Resultados; una vez logrados los Resultados, para conseguir el Objetivo; una vez logrado el Objetivo, para que éste contribuya a la Finalidad, y finalmente para que los procesos generados por esta estrategia sean sostenibles. Los supuestos se colocan en la matriz siempre en positivo.

9. MARCO INSTITUCIONAL

En esta parte se debe incluir la información relevante de las entidades que participan en el proyecto, como su marco legal, estructura orgánica, estatutos, ámbito de jurisdicción, funciones, planes y programas relacionados. Igualmente, la ubicación del proyecto dentro de la estructura orgánica de la entidad, y un análisis de su capacidad técnica y operativa para adelantar el proyecto.

También se debe presentar en qué forma la entidad ejecutora puede asegurar la sostenibilidad de las acciones del proyecto, una vez el mismo concluya, es decir, la capacidad de continuar por sí misma el proyecto, luego de terminada la cooperación internacional, así como la capacidad real para asegurar dicha continuidad.

10. MECANISMOS DE COORDINACION

Incluir los arreglos institucionales que sean necesarios para la ejecución del proyecto, tales como acuerdos, convenios o contratos a realizar previamente o durante la ejecución del proyecto, y que sean indispensables para poner en marcha las actividades del mismo.

Indicar las condiciones previas a la iniciación del proyecto, que están a cargo de la entidad ejecutora, tales como construcción y adecuación de infraestructuras, selección y capacitación de personal colombiano de contraparte, apropiación de contrapartidas en el presupuesto de las



instituciones involucradas, o recopilación de documentos, informes y estudios necesarios para el proyecto.

11. PRESUPUESTO

El presupuesto debe ser elaborado siguiendo el esquema presentado en la ficha para la presentación del perfil de proyectos propuesta en este documento. Este es solo una guía, de tal manera que si necesita más espacio para nuevos rubros o más años, puede elaborar el presupuesto en otra hoja siguiendo el mismo esquema.

A continuación se explica cada una de las columnas del presupuesto sugerido: En la primera columna se desglosan los diferentes recursos que puede necesitar el proyecto, de acuerdo con la definición de “rubros” que se presenta más adelante.

Estos recursos deben distribuirse en dos partes: el aporte de contrapartida (nacional, departamental, municipal, de la sociedad civil, etc.) y la cooperación internacional solicitada.

En las siguientes columnas aparecen los años en los cuales se ejecutará el proyecto y para cada uno de ellos se debe registrar el costo de los recursos previstos para ejecutar el proyecto. Debe recordarse que los recursos de aporte en especie de contrapartida, si los hay, siempre se deben valorar mediante la cuantificación proporcional de su costo para cada año, de acuerdo con el plan de uso de los mismos.

En la última columna se debe registrar el costo total de cada recurso, que corresponde a la suma horizontal de los costos de cada uno de los años. Así mismo, para conocer el costo total del aporte nacional para cada año, sume en forma vertical y registre en la última fila los costos respectivos. Igual operación debe realizar para el aporte internacional.

En la última fila del presupuesto debe aparecer el costo total del proyecto, para cada año, cuyo valor es la suma de las filas de costo total del aporte nacional más la de costo total del aporte internacional.

Definición de conceptos del presupuesto:

A continuación se presenta una definición de cada uno de los recursos en los cuales se debe distribuir el presupuesto, cuya explicación es igual tanto para los recursos de aporte colombiano como para los aportes internacionales:

- a) **Personal:** Corresponde a los recursos humanos que se requieren para adelantar las labores de ejecución del proyecto. Se deben clasificar como: coordinador, expertos, profesionales y personal administrativo de apoyo. Cada uno de estos componentes debe tener un detalle, es decir, no se deben presentar agrupados. Por esta razón se debe indicar la característica de la persona (ejemplo: experto a = experto en medio ambiente; profesional = economista, personal de apoyo = auxiliares).
- b) **Capacitación:** Comprende: pasantías nacionales, pasantías internacionales, entrenamiento a personal de la institución colombiana por realizar en el puesto de



trabajo, y cursos o seminarios. Sólo debe incluir las actividades de capacitación directamente vinculadas al proyecto. Es necesario cuantificar el costo de estos, especificando el criterio utilizado para calcularlo. Por ejemplo: dos seminarios internacionales por un año con un costo de 24 millones de pesos cada uno = 48 millones de pesos.

- c) **c) Subcontratos:** Se deben incluir los costos para actividades de promoción, divulgación, impresos, publicaciones, u otros gastos que se deban cubrir por medio de contratos con terceros para realizar actividades específicas del proyecto.
- d) **d) Equipos:** Comprende, por un lado, materiales, suministros, gastos de oficina; y, por otro lado, equipos, como maquinaria, equipos de oficina, tecnología especial, etc. Incluir únicamente aquellos equipos que sean necesarios para el logro de los objetivos del proyecto. Además, no es conveniente incluir en la cooperación solicitada, aquellos equipos para el funcionamiento normal de la entidad ejecutora y que deben ser cubiertos por su presupuesto de funcionamiento. Es importante tener en cuenta que, en lo posible, los equipos solicitados a la cooperación internacional impliquen transferencia de tecnología al país.
- e) **e) Viajes:** Cuantificar el costo de los pasajes y viáticos, para los viajes tanto nacionales como internacionales, de las personas que realizarán las actividades previstas en el proyecto fuera de su sede de trabajo.
- f) **f) Infraestructura:** Comprende los costos de las adecuaciones, compra de terrenos, compra de edificios, obras de ingeniería, etc., que el proyecto requiera para cumplir sus objetivos. Es importante tener en cuenta que, por lo general, este componente debe ser cubierto con los aportes colombianos, porque normalmente la cooperación internacional no reembolsable no se interesa por financiar este tipo de gastos, tal como se explicó en los criterios de selección.
- g) **g) Misceláneos:** Incluir en este punto otros gastos que no tengan relación con los componentes anteriores y que se necesiten para ejecutar el proyecto. Por ejemplo, mantenimiento de equipos, caja menor e imprevistos. Se pueden incluir fondos especiales o fondos rotatorios, en aquellos casos que se justifiquen para atender las necesidades de capital semilla o de financiamiento de algunos gastos.



Cuadro No. 1 Presupuesto del Proyecto

Parte a) Aporte Nacional (En dólares)

DETALLE DE PRESUPUESTO PROYECTOS DE CONTRAPARTIDA

I. GASTOS DE INVERSION	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL PROYECTO	APORTE APC	APORTE SOLICITANTE	OTROS APORTES
1. GASTOS DE PERSONAL							
Expertos							
Profesionales							
Técnicos							
Capacitadores							
Asistenciales							
Subtotal Gastos de personal							
2. GASTOS GENERALES							
Componente Capacitación							
Talleres							
Seminarios							
Pasantías							
Compra de equipos							
Equipos afines al objeto del proyecto							
Viáticos y Gastos de viaje							
Viajes Nacionales							
Viajes Internacionales							
Impresos y Publicaciones							
Campañas							
Edición de libros, revistas, escritos, etc.							
Publicidad y propaganda							
Divulgación en medios							
etc. (afines)							
Subtotal Gastos Generales							
3. GASTOS EN INFRAESTRUCTURA							
Compra de terrenos							
Compra de edificios							
Adecuaciones							
Y demás obras de ingeniería afines al proyecto							



Subtotal Gastos en infraestructura							
TOTAL GASTOS DE INVERSION							
II. GASTOS OPERATIVOS Y/O ADMINISTRATIVOS							
1. GASTOS GENERALES							
Materiales y suministros							
Combustibles							
Dotaciones							
Papelería y útiles de escritorio							
Comunicaciones y Transporte							
Embalaje							
Servicios de trasmisión de información							
Correo							
Demás comunicaciones en zonas apartadas							
Servicios Públicos							
Telefonía móvil celular							
Arrendamientos							
Arrendamientos bienes muebles							
Arrendamientos bienes inmuebles							
Otros Gastos no clasificados							
Subtotal Gastos Generales							
TOTAL GASTOS OPERATIVOS Y/O ADMINISTRATIVOS							
GRAN TOTAL GASTOS DE INVERSION + GASTOS OPERATIVOS Y/O ADMINISTRATIVOS							

Tasa de cambio utilizada: _____

Parte b) Aporte de Cooperación Internacional solicitado (en dólares)

Recursos	Año 1	Año 2	Año 3	Total
APORTE INTERNACIONAL				
Personal				
Coordinador				



Experto a Experto b Profesional x Profesional y Personal de apoyo				
Subtotal personal				
Capacitación Becas internacionales Pasantías nacionales Pasantías internacionales Cursos o seminarios				
Subtotal capacitación				
Subcontratos Promoción Divulgación Impresos, publicaciones Otros				
Subtotal subcontratos				
Equipos				
Subtotal equipos				
Viajes Nacionales Internacionales				
Subtotal Viajes				
Misceláneos				
Subtotal misceláneos				
Total aporte internacional (2)				
Costo total proyecto (1+2)				

Tasa de cambio utilizada: _____



DATOS ENTIDAD DEMANDANTE:

NOMBRE DE LA ENTIDAD: _____

PAÍS: _____ CARÁCTER: PÚBLICA ___ PRIVADA ___ MIXTA ___

NOMBRE RESPONSABLE SOLICITUD _____

CARGO: _____ DIRECCIÓN: _____

TELEFONOS: _____ FAX: _____

MAIL: _____

DATOS ENTIDAD QUE OTORGA LA COOPERACIÓN:

NOMBRE DE LA ENTIDAD: _____

PAÍS: _____ CARÁCTER: PÚBLICA ___ PRIVADA ___ MIXTA ___

NOMBRE RESPONSABLE PROYECTO _____

CARGO: _____ DIRECCIÓN: _____

TELEFONOS: _____ FAX: _____

MAIL: _____

COORDINACION INTERINSTITUCIONAL:

En caso de que la ejecución sea con la participación de varias entidades se debe precisar cuáles serán los mecanismos de coordinación

FINALIDAD: _____

Estado más general al cual contribuirá el proyecto



OBJETIVO:

Aquello que se espera conseguir como efecto directo del proyecto

--

RESULTADOS E INDICADORES

RESULTADOS Lo que el proyecto se compromete a alcanzar	INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN	
	Indicadores Mediciones con las cuales se pueda verificar la producción de los resultados	Fuentes de Verificación Fuentes donde se pueden consultar
Resultado 1.		
Resultado 2.		
Resultado 3.		

* Incluir número de renglones, cuantos resultados tenga previstos para el proyecto.

ACTIVIDADES

(Los pasos necesarios para generar los resultados)

MODALIDAD DE COOPERACION:

ESTUDIOS E INVESTIGACION	(i)	INTERCAMBIO DE EXPERTOS	(iv)
SEMINARIOS	(ii)	CURSOS	(v)
TALLERES	(iii)	PASANTIAS	(vi)

Para cada actividad seleccionar la modalidad de cooperación incluyendo el número romano correspondiente.

Actividades Resultado 1.

Modalidad () R1.A1

Modalidad () R1.A2

Modalidad () R1.A3

Actividades Resultado 2.

Modalidad () R2.A1



Modalidad () R2.A2

Modalidad () R2.A3

Actividades Resultado 3.

Modalidad () R3.A1

Modalidad () R3.A2

Modalidad () R3.A3

Nota: R= Resultado / A: Actividad
*** Incluir o disminuir actividades de acuerdo a las previstas en el proyecto.**

REPLICACION Y / O SOSTENIBILIDAD:

Precisar las acciones que la entidad demandante llevará a cabo para garantizar la mayor difusión, aprovechamiento e institucionalización de los resultados obtenidos

DURACION ESTIMADA DEL PROYECTO: Duración total de la ejecución del proyecto, consideradas todas sus actividades

FECHA INICIO: _____ **FECHA TERMINACIÓN:** _____

PRESUPUESTO (Ver anexo):



PRESUPUESTO

PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO

Actividades	Número de Personas	Valor viáticos por persona (U\$S)	Número de días	Valor total viáticos	Distribución financiación viáticos				Valor Tiquetes aéreos por persona	Valor Total Tiquetes	Distribución financiación tiquetes				Otros Gastos (7)	Distribución financiación Otros Gastos				Seguro de salud (10)	Total por activid.
					Entidad demand (1)	Entidad oferent (2)	Otra demand (3)	Otra oferent (4)			Entidad demand	Entidad oferent	Otra demand (5)	Otra oferent (6)		Entidad demand	Entidad oferent	Otra demand (8)	Otra oferent (9)		
R1.A1				0						0											0
R1.A2				0						0											0
R1.A3				0						0											0
R2.A1																					
R2.A2																					
R2.A3																					
R3.A1																					
R3.A2																					
R3.A3																					
Totales				0	0	0	0	0		0			0								0

Nota:

R: Resultado

A:Actividad

(1) Nombre de la entidad que asumirá los costos de ejecución

(2) Nombre de la entidad oferente que asume la contrapartida correspondiente

(3) Nombre tercero que apoyará a la entidad demandante en el pago de viáticos

(4) Nombre tercero que apoyará a la entidad oferente en el pago de viáticos:

(5) Nombre tercero que apoyará a la entidad demandante en el pago de tiquetes

(6) Nombre tercero que apoyará a la entidad oferente en el pago de tiquetes

(7) Describir y presupuestar de manera individual otros gastos

(8) Nombre tercero que apoyará a la entidad demandante en el pago de otros gastos

(9) Nombre tercero que apoyará a la entidad oferente en el pago de otros gastos

(10) Diligencia APC-Colombia



VI. EJEMPLO DE UN PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Parte 1. Presentación y resumen del proyecto

Nombre del Proyecto: “Fortalecer las relaciones entre los diversos actores comunitarios del barrio Amanecer”.

Entidad Ejecutora: Gobierno Nacional

Nombre del Responsable: Francisco Javier Cáceres

Cargo: Director General Dependencia: Dirección General

Correo electrónico: fjcceres@proteccionsocial.com

Dirección: Calle 7 No 6-55 Teléfono: 6556543 Fax: 6555667

Ciudad: Bogotá Cundinamarca

Duración del Proyecto: (en meses) 36 meses

Descripción sucinta del proyecto:

El barrio Amanecer al cual pertenece un conglomerado de vecinos de unos cinco mil habitantes, se ha ido formando detrás de Ciudad Bolívar, con familias en su mayoría desplazadas por la violencia. El Distrito les ha llevado recientemente agua y luz eléctrica, pero casi todas las familias están por debajo de la línea de pobreza. La atención en salud se reduce a un dispensario de atención primaria. La población en edad de trabajar en su mayoría devenga sus pocos ingresos de ocupaciones informales, como lavar carros, ventas callejeras, etc, la desnutrición infantil es aguda y de alguna manera se trata de solucionar con dos experiencias de comedores infantiles que le suministran una comida al día a los niños escolarizados.

Pero todos estos problemas tienen como agravante la carencia casi total de cohesión social. El carácter de inmigrantes no ha permitido hasta ahora la formación de un capital social que pudiese servir de plataforma para la construcción comunitaria. Sin embargo, hay algunas personas interesadas en promover tales procesos pero saben que no lo pueden hacer si no es a través de cosas concretas.

La intervención del Gobierno Nacional en el barrio Amanecer busca fortalecer las relaciones sociales de la comunidad ya que se hace necesario construir capital social y



humano en las personas desplazadas que han llegado al barrio con problemas muy graves por la violencia que vivieron en las zonas de donde fueron desplazadas y por la pobreza generada como consecuencia de esa situación. La falta de oportunidades y atención para las personas en esta condición y la falta de confianza por parte de la comunidad receptora hacen que los miembros de la familia generen situaciones conflictivas en la comunidad. Las condiciones actuales de las familias en situación de desplazamiento son de pobreza y vulnerabilidad, por lo cual el Gobierno Nacional, local y la comunidad receptora tienen un compromiso de ley y moral para construir y generar condiciones duraderas que permitan que estas familias salgan de la línea de pobreza extrema.

Presupuesto del proyecto:

Aporte Externo: USD 200.000.00

Aporte nacional: USD 300.000.00

Costo total: USD 500.000.00

Distribución geográfica:

Departamento: Cundinamarca

Municipios: Bogotá

Cobertura nacional:

Parte 2. Información del proyecto

1. CONTEXTO

Porque:

No existe capital social y no hay relaciones de confianza. Falta cohesión social y casi todas las familias están bajo la línea de pobreza.

Que:

Se necesita Cohesión social y se debe construir comunidad para construir tejido social y por ende capital social y humano con las familias en situación de desplazamiento y con las familias receptoras del barrio Amanecer.

AMBITO:

Población meta : 5.000 habitantes

Cobertura: Barrio Amanecer

Tiempo: Dos años

Alcance: Identificación con el barrio Amanecer, Red de apoyo



ACTORES:

Ejecutores:

- ONG - Gobierno
- Representante Comunidad
- Iglesia
- Policía
- Maestros

Afectados:

Vecinos (barrios)
Delincuencia**RECURSOS:**Recursos distritales
Cooperación
Comunitarios**2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO**

El número de personas afectadas por el desplazamiento forzado interno en Colombia es el cuarto más alto en el mundo. Hoy esta situación constituye la mayor crisis humanitaria en el hemisferio occidental, con el agravante de estar intensificándose año tras año y no tener un principio de solución a la vista. El 40% de los municipios del país ha sufrido expulsiones forzadas de población en los últimos cuatro años, lo que implica la no existencia de lugares seguros para buscar refugio tras el desplazamiento y el incremento de la migración masiva hacia las ciudades.

Colombia cerró el año 2001 con un desolador escenario interno de confrontaciones armadas, sin freno y sin control, estrenando modalidades de guerra que cada vez más involucran a la población civil en directo atropello a sus derechos; Situación que se presenta en el contexto de la mayor recesión económica de la historia, debido sobre todo a los altos niveles de concentración del ingreso y de la propiedad. Durante todo el año ocurrieron combates y ataques a la población civil por parte de los grupos armados, siendo manifiesta la falta de capacidad y de voluntad de las partes en conflicto para emprender las soluciones políticas y sociales que demanda con urgencia el país. Uno de los resultados más visibles del conflicto armado es el aumento de los éxodos masivos, familiares o individuales de quienes se ven obligados al destierro para defender la vida.

Las principales ciudades mostraron impresionantes escenarios de personas desplazadas en las calles tratando de encontrar actividades de subsistencia, hacinadas en tugurios, alojadas en hogares de amigos y parientes o apostados en lugares públicos y oficinas presionando por sus derechos.



En los documentos oficiales se estima que actualmente existen 400.000 personas desplazadas en el país, mientras que la organización no gubernamental Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento calcula en más de un millón el número de víctimas en los últimos cinco años.

Siendo esta discrepancia significativa uno de los puntos críticos en el diagnóstico de la situación, no impide comprender su gravedad en términos del enorme sufrimiento que conlleva para muchos seres humanos y sus consecuencias sobre el tejido social.

Mediante diversas estrategias y métodos para seguir vinculando a la población civil en la lucha armada, los grupos armados consolidaron el desplazamiento forzado como un medio para ganar territorios útiles a sus propósitos. De esta forma, el desplazamiento sigue siendo un efecto del conflicto armado pero, con frecuencia creciente, constituye en sí mismo una estrategia de guerra.

Las familias que viven hoy en el barrio Amanecer, son familias que se han desplazado de distintos lugares del país huyendo de la violencia y se han asentado en el barrio Amanecer de Ciudad Bolívar, barrio relativamente nuevo que se ha conformado por familias desplazadas tanto por el conflicto armado como por la situación económica en la zona rural.

Las condiciones de la mayoría de familias que viven en el barrio es de extrema pobreza, la mayoría están por debajo de la línea de pobreza y las condiciones sociales y de infraestructura social son precarias.

Las relaciones humanas del barrio se han deteriorado por los niveles de desconfianza e inseguridad del barrio y no existe capital social ni humano.

Toda lo anterior ha generado situaciones muy críticas de inseguridad y la institucionalidad es casi nula, lo cual hace que las relaciones entre los vecinos sean cada vez más críticas.

El Distrito les ha llevado recientemente agua y luz eléctrica, pero casi todas las familias están por debajo de la línea de pobreza. La atención en salud se reduce a un dispensario de atención primaria. La población en edad de trabajar, en su mayoría devenga sus pocos ingresos de ocupaciones informales, como lavar carros, ventas callejeras, etc. La desnutrición infantil es aguda y de alguna manera se trata de solucionar con dos experiencias de comedores infantiles que le suministran una comida al día a los niños escolarizados.

Pero todos estos problemas tienen como agravante la carencia casi total de cohesión social. El carácter de inmigrantes no ha permitido hasta ahora la formación de un capital social que pudiese servir de plataforma para la construcción comunitaria. Sin embargo, hay algunas personas interesadas en promover tales procesos pero saben que no lo pueden hacer si no es a través de cosas concretas.



3. MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS

Actor Involucrado	Intereses o expectativas	Capacidades actuales	Posibles problemas	Recursos con que cuentan	Conflictos frente al proyecto
ONG	Complementar con apoyo a las acciones del Estado y contribuir con la experiencia en la atención a población desplazada	Recursos para complementar los programas y proyectos innovadores	Resistencia por parte de la población desplazada	Económicos y bienes y servicios	Que este no se articule con las ONG que trabajan en la zona
Gobierno	Cumplir con la ley 387 de 1997 y atender de forma integral a la población desplazada y generar capital social y humano con las familias	Conocimiento, experiencia mandato institucional y respaldo internacional	Resistencia de la población y organizaciones de población desplazada por falta de organización y credibilidad en el Gobierno	Económicos e institucionales	Ninguno
Representante Comunidad	Lograr disminuir la violencia y problemáticas sociales de las familias	Ganas de trabajar y ganas de solucionar los problemas	Que no exista el tiempo para dedicarle al proyecto	Humanos	Que no se involucre a las organizaciones como ejecutores directos del proyecto.
Iglesia	Apoyar al Gobierno y solucionar los problemas del barrio	Capacidad de generar organización con la gente y credibilidad	ninguno	Humanos y logísticos	Ninguno
Vecinos	Solucionar los conflictos con la población desplazada	Disponibilidad de tiempo y experiencia	Resistencia con la población desplazada	Humanos e infraestructura física	Falta de articulación
Policía	Apoyar con estrategias de seguridad y programas sociales y de derechos humanos	Conocimiento, recursos, tiempo	Falta de confianza en la población desplazada y las organizaciones	Humanos, técnicos, físicos y logísticos	Ninguno
Maestros	Contribuir con las acciones encaminadas a la niñez y juventud	Experiencia y conocimiento	Falta de confianza en la población desplazada y las organizaciones	Humanos e infraestructura física	Ninguno

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es necesario empezar la formulación propiamente con un análisis de la situación, que puede hacerse bajo el aspecto de solo problemas, vacíos, dificultades, debilidades, pero también bajo el aspecto de fortalezas y potencialidades (pueden utilizarse para ello, diversos mecanismos, por ejemplo el DOFA).

Es importante sin embargo llegar rápidamente a la identificación de unas pocas variables, claras y precisas, que faciliten la concertación ulterior, y posibiliten el fácil manejo conceptual y lógico.



Para el caso del ejercicio se partió de los problemas identificados por los distintos actores y por algunos aspectos de la caracterización de los mismos, partiendo de la siguiente pregunta:

DESDE TU PERSPECTIVA ¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS (VACÍOS, DEBILIDADES, CONFLICTOS, ETC.) QUE PERCIBEN RELACIONADOS CON LA COHESIÓN SOCIAL EN EL BARRIO AMANECER?

Los participantes hicieron sus aportes en una lluvia de ideas. Estas ideas fueron luego clasificadas o agrupadas por similitudes y fue puesto un nombre a cada categoría con el fin de identificar otras tantas variables de la situación examinada.

El siguiente listado da cuenta del resultado de este ejercicio:

A. Empleo

- Alta tasa de desempleo en la comunidad
- Faltan fuentes de ingresos para los jóvenes y adultos en situación de desplazamiento
- No encontré empleo en el barrio por eso tengo que salir a buscar quehacer afuera
- No hay instituciones que den trabajo
- Sólo podemos vender alimentos básicos
- No hay suficientes recursos económicos para que se alimenten mejor

B. Bienestar Social

- No hay suficientes instituciones de salud
- No se puede atender a todos
- La atención en salud es insuficiente
- Los comedores infantiles sólo atienden a niños escolarizados
- Falta de recursos en el Centro de Salud

C. Salud

- Los niños tienden a enfermarse mucho
- Hay muchas necesidades de salud
- Problemas de alcoholismo y drogadicción
- La población desplazada del barrio está afectada mentalmente por el conflicto

D. Organización

- No hay una entidad coordinadora en actividades deportivas, recreativas y culturales en el barrio
- No hay participación suficiente de las organizaciones comunitarias
- No hay organizaciones
- Poco conocimiento de la función de las organizaciones comunitarias
- Los habitantes no están organizados
- No existen actividades de integración, ni deportivas, ni culturales (como equipos, bandas, etc.) Falta una representatividad fuerte de la comunidad en la localidad

E. Arraigo

- La gente está de paso



F. Seguridad

Hay mucha delincuencia juvenil en el barrio
La carencia de actividades escolares está generando pandillas
Se ha generado inseguridad
Por ser una población vulnerable se están desarrollando vendedores de droga

G. Conocimiento mutuo

Casi todas las personas son desconocidas para mí. No tengo amigas
Los vecinos no nos conocemos entre nosotros mismos para ayudarnos
Con el trabajo tan lejos no tengo tiempo de conocer o hablar con vecinos
Los niños están, o encerrados, o vagando y no tengo con quien dejarlos

H. Educación

Hay adultos que no saben leer ni escribir
Los niños que están estudiando presentan bajo nivel académico
Hay niños en edad escolar que no están estudiando

I. Confianza

Hay desconfianza entre los vecinos
Desconfianza entre la misma comunidad
Me da miedo dejar los niños con desconocidos, prefiero dejarlos encerrados
Conozco muy poca gente. Para qué voy a confiar en ellos. ¡Quizá me tumben!
Me da miedo tanta gente que llega con problemas iguales o mayores que los míos
No se puede dar más crédito de víveres ya que no pagan

J. Identidad

La gente no se identifica con las necesidades del barrio

K. Cooperación

La falta de unión y cooperación
Cada uno pelea por su propio beneficio
Estoy todo el día fuera. Llego cansado. No me gusta participar

L. Convivencia

Violencia cotidiana entre los vecinos
Violencia intra-familiar
Maltrato infantil
Chismorreo
Envidia
Discriminación contra el oficio de reciclador

M. Infraestructura

Falta de zonas recreativas y deportivas en el barrio

ESTIMACION DE PRIORIDAD DE LAS VARIABLES

Puede hacerse en este punto una estimación de prioridades entre las categorías mencionadas. Por ejemplo, dando la oportunidad a los actores-participantes de distribuir un puntaje entre las distintas variables desde un criterio estratégico.



Pero puede también acudir al mecanismo del llamado ARBOL DE PROBLEMAS en que partiendo de un problema que se considera estratégico o simplemente punto de arranque, se ordenen las variables bajo el esquema de causa efecto (causas abajo y efectos arriba hasta formar un árbol).

En el caso del presente ejercicio cada uno distribuyó cien puntos entre las variables que estimó más estratégicas; el resultado de esta asignación de prioridades quedó como sigue:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Organización	Empleo	Conocimiento	Identidad	Educación	Cooperación	Convivencia	Salud	Seguridad	Arraigo	Bienestar Social	Infraestructura
D	A	G	J	H	K	L	C	F	E	B	M
280	145	115	100	83	80	75	55	50	45	30	25

ANALISIS SISTEMICO

Conviene, a pesar de las estimaciones de prioridades, introducir en esta fase análisis sistémicos, para tratar de identificar las variables más estratégicas dentro del conjunto de la situación que se quiere cambiar.

En el ejercicio realizado se hizo este análisis. En efecto, como un paso previo al diseño de este proyecto, se estimó el peso estratégico de cada variable, mediante un análisis sistémico, es decir, considerando que la problemática social en cuestión constituye un sistema con varios factores interrelacionados sistémicamente. Es necesario saber cuáles de ellos son más estratégicos a la hora de intervenir en dicho sistema, es decir, cuáles influyen más en el todo y cuáles menos.

Aclaración y “nivelación” de las variables

Antes de empezar el análisis sistémico, es necesario aclarar el significado de cada variable y colocarle una calificación del estado en que se encuentra (bajo, alto, medio, etc.,) para asegurarse de que en el ejercicio siguiente, la interrelación de las variables se hará de la manera más coherente posible.

Para el caso presente, las variables quedaron explicitadas así:

- A. Empleo** (Grado de disponibilidad de fuentes de trabajo - **BAJO**)
- B. Bienestar Social** (Grado de capacidad de atención de las instituciones de salud - **BAJO**)
- C. Salud** (Grado de incidencia de enfermedades - **ALTO**)
- D. Organización** (Grado de articulación y coordinación entre los vecinos - **BAJO**)
- E. Arraigo** (Grado de permanencia de la gente en el barrio - **BAJO**)
- F. Seguridad** (Grado de riesgo para bienes y personas - **ALTO**)
- G. Conocimiento mutuo** (Grado de información sobre los vecinos - **BAJO**)
- H. Educación** (Grado de escolaridad de la gente - **BAJO**)



- I. Confianza** (Grado de apertura de unos vecinos con otros - **BAJO**)
- J. Identidad** (Grado de sentido de pertenencia de la gente con el barrio - **BAJO**)
- K. Cooperación** (Grado de interés de la gente por colaborar en los problemas comunes - **BAJO**)
- L. Convivencia** (Grado de Agresiones entre la gente - **ALTO**)
- M. Infraestructura** (Grado de disponibilidad de espacios físicos para recreación y deporte **BAJO**)

Interrelación de variables.

Se hizo el ejercicio de interrelación de variables con el mecanismo llamado Computadora de Papel, que consiste en calificar de 0 a 3 (0= nada, 1= mínimo, 2= regular, 3= mucho) la influencia que tiene cada variable sobre todas las demás. Esto arroja un Total Activo, es decir, el grado de influencia de cada variable sobre el resto y un Total Pasivo, lo que significa, el grado de dependencia de cada variable de todas las demás. Adicionalmente los participantes respondieron para cada una de las categorías, a la pregunta ¿dicha categoría o variable debería y podría ser intervenida directamente (ID) desde esta propuesta de estrategia? La respuesta se concretó en un SI o en un NO. Este análisis y sus resultados quedan referidos en la matriz que aparece a continuación.

Variables	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	TA	ID
A		0	2	1	2	3	0	2	1	2	2	2	0	17	SI
B	0		3	0	1	0	1	1	0	2	1	0	0	9	SI
C	0	0		0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	7	SI
D	1	0	0		3	2	3	0	3	3	3	3	0	21	SI
E	1	0	0	3		2	3	0	3	3	3	2	0	20	SI
F	2	0	2	3	2		1	1	3	2	3	3	0	22	SI
G	0	0	0	3	2	3		0	3	2	3	3	2	21	SI
H	3	0	1	1	0	0	0		0	0	2	3	0	10	SI
I	0	0	0	3	3	3	3	0		3	3	3	0	21	SI
J	0	0	0	3	3	2	3	0	3		3	2	0	19	SI
K	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3		1	2	28	SI
L	2	0	2	3	3	3	2	0	3	2	1		0	21	SI
M	0	0	1	2	1	0	2	0	3	1	1	3		14	SI



T.P.	11	2	13	25	24	22	20	7	26	24	26	26	4		
p	187	18	91	525	480	484	420	70	546	456	728	546	56		

TA: Total Activo

TP: Total Pasivo

ID: Intervención Directa

P: Producto (multiplicar cada total activo por su correspondiente Total Pasivo)

Ponderación de variables

Se transfieren los anteriores resultados a un plano cartesiano, en que en el eje de las Y se registra el grado de **influencia** y en el de las X el grado de **dependencia o pasividad**, se distribuyen las variables en cuatro categorías, a saber, **ACTIVAS**, **CRITICAS**, **REACTIVAS** e **INDIFERENTES**.

ACTIVAS, variables que tiene una gran influencia sobre las otras del sistema y que son comparativamente poco influidas por las demás. Por tal razón, son las variables más estratégicas para mover el sistema, porque son controlables y con el menor esfuerzo se logra el mayor impacto. **CRITICAS**, variables que tienen una gran influencia pero que a su vez son altamente influenciadas por otras. En términos generales, éstas dependen de muchas variables del sistema y están a menudo fuera del control del proyecto y son impredecibles en su manejo. **REACTIVAS**, variables que son muy influidas por otras y que tienen poca influencia sobre las demás. No son muy productivas en el logro de los objetivos. **INDIFERENTES**, variables importantes que conforman el sistema pero que no son definitorias en el sentido que tengan un impacto grande o efecto estratégico. (Ver cuadro cartesiano en la página siguiente)

Para la transferencia de las variables se debe tener en cuenta la siguiente formula, la cual permite trazar la media en el plano cartesiano y dividirlo en los cuatro cuadrantes a saber:

Para el eje de la Y:

Cantidad Mayor de Total Activo + Cantidad menor de Total Activo / en dos

$CM + Cm / 2$

Para el eje de la X:

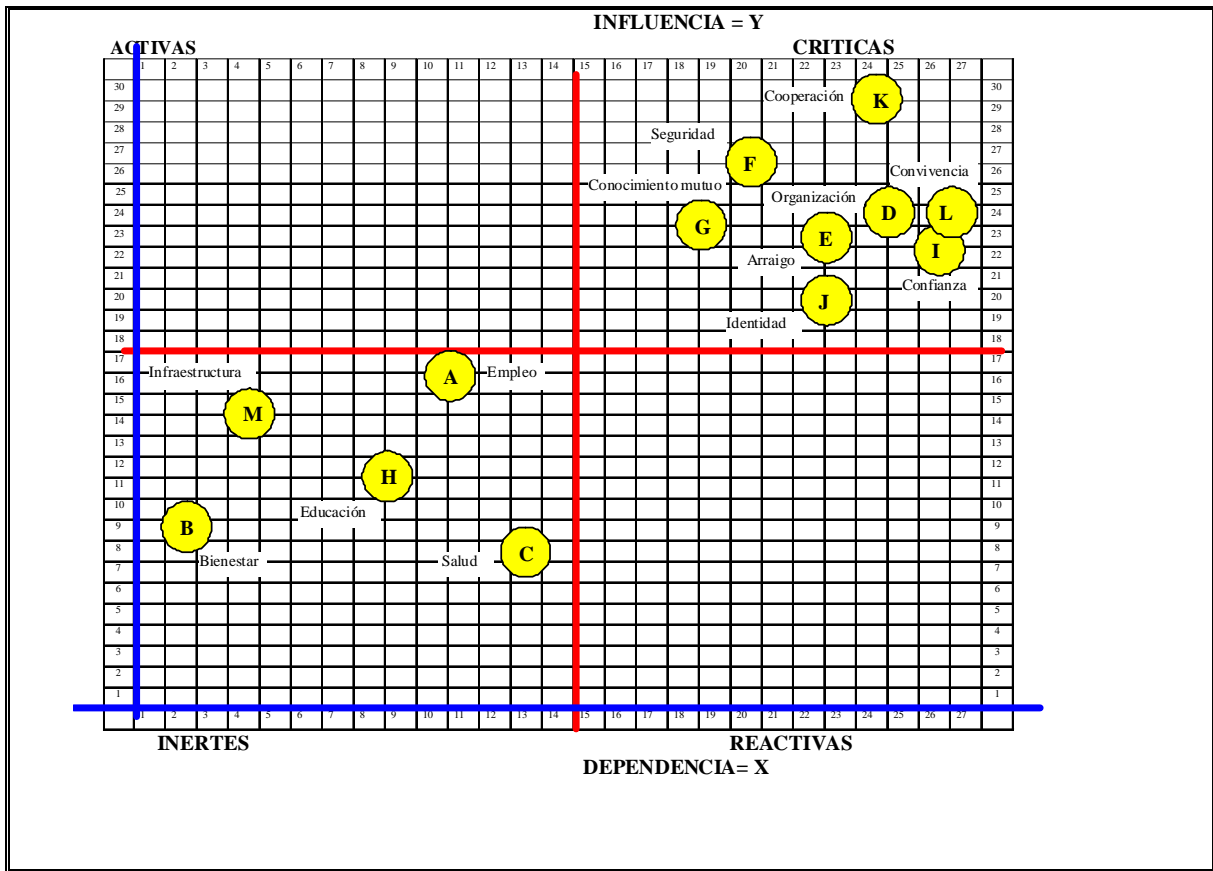
Cantidad Mayor de Total Pasivo + Cantidad menor de Total Pasivo / en dos

$CM + Cm / 2$

Una vez ubicados los 4 cuadrantes en el plano cartesiano se ubican los resultados de las variables del Total Activo haciendo la intersección con los resultados del Total Pasivo y se busca el punto de intersección para marcar la variable.

En el ejemplo el resultado quedó así:





5. MATRIZ DE PLANIFICACION –MARCO LOGICO

<p>PROYECTO PARA FORTALECER LAS RELACIONES</p> <p>ENTRE LOS DIVERSOS ACTORES COMUNITARIOS DEL BARRIO AMANECER</p> <p>AGOSTO 2005 - DICIEMBRE 2008</p> <p>MATRIZ DE PLANIFICACION</p>			
DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FINALIDAD</p> <p>Para contribuir a la construcción comunitaria del Barrio Amanecer</p>			<p>Las organizaciones comunitarias se apropian de los procesos generados por el proyecto</p>
<p>OBJETIVO</p> <p>Las relaciones entre los diversos actores comunitarios están fortalecidas</p>	<p>A 31-X-08, los fondos de ayuda mutua han beneficiado en el último año al menos un 50% de las familias del barrio.</p>	<p>Número de créditos otorgados.</p>	<p>Otras intervenciones institucionales refuerzan los procesos generados por este proyecto</p>



	A 31-X-08, los habitantes de Amanecer conocen el 90% de los nombres de los vecinos de su cuadra.	Encuesta	
Resultado 1 (Conocimiento mutuo / Confianza) En la comunidad Amanecer están operando grupos de interés	A 31-XII-07, se encuentran operando por cada uno de los sectores del Barrio Amanecer, al menos un grupo deportivo, un grupo cultural, y un grupo productivo con sede propia y personería jurídica (Min. uno liderado por mujeres).	Actas de constitución de grupos	Los políticos gubernamentales favorecen el fortalecimiento de las relaciones comunitarias. Los índices de seguridad son favorables a la cohesión social.
Resultado 2 (Arraigo / Identidad) Se ha incrementado el grado de permanencia de los habitantes del Barrio Amanecer	A 31-XII-07, el flujo de inmigrantes llegados del 2003 a la fecha, al barrio Amanecer, por lo menos el 50% estableció su vivienda con una proyección mínima de dos años.	Contrato arriendo Matrícula Escolar Sisbén	Las condiciones de seguridad en la zona son favorables y existe confianza en la población y vecinos
Resultado 3 (Seguridad / Convivencia) Los vecinos del barrio Amanecer han puesto a funcionar un plan de convivencia ciudadana	A 31-XII-07, por lo menos el 40% de los representantes de cada familia ha participado en las reuniones del plan de convivencia. A 31-XII-07, por lo menos el 80% de las actividades realizadas en beneficio de la comunidad responden al plan operativo anual del plan general de convivencia.	Lista de asistencia a reuniones Videos de los encuentros. Actas de los comités de convivencia	Existe el apoyo de la alcaldía con sus políticas de seguridad y construcción de ciudadanía
Resultado 4 (Organización) La Junta de Acción Comunal opera proactivamente en el barrio	A 31-XII-06, en el Barrio Amanecer, gracias a la J.A.C., están operando un comité de seguridad integrado al menos por 60 personas, un comité cultural integrado al menos por 74 personas, y un comité deportivo integrado al menos por 120 personas.	Actas de reunión	Los vecinos, la Alcaldía Local y la Junta de Acción Comunal apoyan el proyecto
ACTIVIDADES En relación con R1: 1.1. Realizar caracterización de la población 1.2. Organizar grupos de líderes			Para el logro del Producto 1: Las condiciones de orden público son favorables para la constitución de grupos



<p>1.3. Realizar programa de capacitación de líderes 1.4. Conformar grupos focales por intereses 1.5. Implementar programas de trabajo</p>	<p>de interés. La población responde positivamente.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>En relación con R2:</p> <p>2.1. Identificar las condiciones socio económicas de la comunidad 2.2. Debatir con la comunidad el tema del desarraigo 2.3. Generar procesos participativos en la comunidad 2.4. Crear una estrategia de divulgación</p>	<p>Para el logro del Producto 2:</p> <p>Los flujos de migración se mantienen dentro de márgenes manejables. Se cuenta con la cooperación de las instituciones Estatales.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>En relación con R3:</p> <p>3.1. Capacitar a los líderes de la comunidad 3.2. Organizar el comité de convivencia 3.3. Elaborar el plan de convivencia</p>	<p>Para el logro del Producto 3:</p> <p>Las condiciones de seguridad son favorables.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>En relación con R4:</p> <p>4.1. Crear las condiciones necesarias para la constitución de la junta del barrio 4.2. Constituir la Junta de Acción Comunal 4.3. Organizar los frentes de trabajo</p>	<p>Para el logro del Producto 4:</p> <p>Las condiciones de seguridad favorecen la acción de los líderes comunales</p>



1. Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

Qué es “Monitoreo y Evaluación” (M&E).

Dentro del sistema de la gestión de un proyecto, el subsistema del M&E es lo que garantiza la supervivencia del proyecto mismo como una entidad viva e inteligente.

El Monitoreo se refiere a la verificación de que lo programado se está cumpliendo. La Evaluación en cambio, se refiere a la verificación de si lo que se está haciendo está sirviendo para los propósitos trazados y si es eficiente, efectiva, significativa y duradera.

Es la organización del aprendizaje para que la gestión sea una gestión inteligente.

Conviene, para efectos de claridad, no separar los dos conceptos, que en realidad están íntimamente entrelazados: el Monitoreo es el insumo para la Evaluación y, así no siempre se ejecuten al mismo tiempo, el Monitoreo estará siempre inmediata o mediatamente en función de la Evaluación.⁷

Tampoco conviene concebirllos como un proceso desfasado de la ejecución del proyecto, porque en realidad se trata de un proceso simultáneo al desarrollo de aquel. No es tampoco un proceso paralelo con puntos esporádicos de intersección con el desarrollo del proyecto. Por el contrario, debe ser un proceso que hace parte de la ejecución misma. Debería por lo demás ser el resultado espontáneo y automático de la correcta formulación de la planificación.

Necesidad del M&E

Sin un proceso simultáneo de Monitoreo y Evaluación, no es posible garantizar la correcta ejecución del proyecto. “El que omite el Monitoreo y la Evaluación corre el

⁷

Lo cual significa que si a veces se habla en este documento de “Monitoreo” solamente, es porque se lo asume como el insumo para la Evaluación así no sea inmediata; o que si a veces se habla de “Evaluación” a secas, es porque se supone que para hacerla se ha debido primero monitorear.



riesgo de terminar administrando una cosa muy distinta de la que le ordenaron hacer”.⁸

Este proceso simultáneo es necesario porque es lo que permite tomar decisiones sobre la conducción del proyecto, oportuna y acertadamente. De lo contrario no se podrían tomar medidas correctivas a tiempo o peor aún, se tomarían en forma equivocada, distanciándose la administración del proyecto cada vez más (imperceptible o manifiestamente) del rumbo original establecido; o de la realidad misma que se quería intervenir y que se quería transformar, porque una Evaluación puede llegar a la conclusión de que el propósito inicial que se había trazado el proyecto en su formulación original, después de un cierto tiempo ya no tiene nada que ver con la realidad de ese momento.

Todo proyecto debe llevar su propio mecanismo de Monitoreo y Evaluación.

Para qué sirve el M&E

El ejercicio de Monitoreo y Evaluación debe servir, primero como un instrumento de gestión para los distintos niveles del proyecto, es decir, para orientar a quienes han de tomar las decisiones sobre la marcha del proyecto en materia de contenidos, modos y tiempos de actividades; cantidades, modos y tiempos de utilización de los recursos; maneras de organización de las operaciones y de las relaciones entre las distintas instancias y personas involucradas; manera de manejar los flujos de información que se da y que se recibe. Segundo, habrá de servir para la reorientación de la planificación misma, ya que no hay planificación perfecta y ésta debe ser siempre readecuada, tanto a una mayor precisión de los conceptos, como a las nuevas circunstancias que vayan surgiendo, procedentes del entorno o del interior del proyecto mismo. Habrá de servir para generar una memoria del proyecto y en todo caso, habrá de servir para sacar conclusiones que sirvan como aprendizajes para otra posible fase del proyecto o para proyectos nuevos de características similares en otras circunstancias y contextos.

Qué características debe tener

El Monitoreo y la Evaluación deben servir para dar una visión de conjunto y no para quedarse en aspectos particulares o específicos. Dicho mecanismo debe diferenciarse netamente de una acción de auditoría o revisoría fiscal aunque

⁸ Cfr. Peter H. Rossi y Howard E. Freeman, **Evaluation: A systematic Approach**, Sage Publications, Beverly Hills, 1988, p.142



pueda darse el caso en que una Evaluación extraordinaria sea motivada por alguna razón de disfunciones percibidas. Debe así mismo, como se dijo arriba, concebirse como un componente de la gestión del proyecto y no como algo aparte o paralelo. La Evaluación no ha de limitarse a la verificación del logro de unos objetivos, sino que ha de implicar una valoración de más grande aliento, en relación con las políticas gubernamentales, con el gran contexto social, económico, ambiental, cultural.

Deberá ser “menos colección de datos y más análisis por parte de los distintos niveles de la gestión, menos tecnología e informática y más reflexión y comunicación, menos recetas y más sentido común y análisis interno, menos enfoques desde arriba y desde afuera y más apropiación por parte de los involucrados”⁹

Quien lo diseña. Quien lo implementa. Quien lo hace funcionar.

El sistema de Monitoreo y Evaluación debe ser concebido para que se inserte en el proceso mismo del proyecto. Quien lo diseñe deberá ponerlo en marcha dándole a los actores la debida instrucción para manejarlo. Pero serán finalmente estos los encargados de hacerlo funcionar, sin perjuicio de que alguien externo pueda supervisar su funcionamiento. Debe quedar claro que esta instancia externa deberá supervisar, mas no ejecutar el Monitoreo.

Qué estructura debe tener

Estructura Lógica

El sistema debe montarse sobre los niveles del **MARCO LOGICO**:

Descripción	Indicadores	Fuentes	Supuestos
FINALIDAD			
OBJETIVO			

⁹ Comentario tomado de Martín Rapp, Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la cuenca alta del río Guatiquía, Taller de Monitoreo y Evaluación, Villavicencio, 22 X 1996. Pro manuscrito.



PRODUCTOS O RESULTADOS			
ACTIVIDADES	insumos		

Esto significa que la lógica interna del sistema debe posibilitar el seguimiento (Monitoreo/Evaluación) del proyecto en y a través de sus diversos componentes, concebidos de la manera siguiente:

FINALIDAD: Para medir en este nivel el **IMPACTO** del proyecto en el contexto en el cual se pretende influir a mediano y largo plazo. Y asociada con este, la **SOSTENIBILIDAD** una vez terminada la intervención del proyecto.

OBJETIVO: Para medir en este nivel la **EFFECTIVIDAD** del proyecto, es decir si el efecto directo del proyecto se ha conseguido o no (¿ha cambiado la situación de la población - meta?).

PRODUCTOS O RESULTADOS: Para medir en este nivel la **EFICIENCIA**, es decir la producción oportuna de las prestaciones de la mejor calidad al menor costo.

ACTIVIDADES E INSUMOS: Para medir en este nivel la **OPORTUNIDAD** en la disponibilidad de los **RECURSOS** (humanos, físicos y financieros) y su **APLICACIÓN** según la destinación preestablecida.

SUPUESTOS: Para medir en este renglón el comportamiento e influencia del **ENTORNO** que favorezca o no el logro de los distintos propósitos (productos, objetivo, finalidad), es decir, las eventuales modificaciones de las condiciones externas que pudieran obligar a ajustes periódicos.

EFFECTOS NO ESPERADOS: Para medir aquí las eventuales **REPERCUSIONES NEGATIVAS** que puedan generar las acciones del proyecto o los posibles **SUBPRODUCTOS BUENOS** que no habían sido previstos, ambas cosas dentro o fuera del ámbito del proyecto.

Los anteriores rubros habrán de medirse a través de los **INDICADORES**, así:

Para el Objetivo y los Productos

Para los Supuestos

Para la Finalidad



Para las Actividades /Subactividades del plan operativo y planes de acción que habrán de ser seleccionados por su mayor significatividad de entre los indicadores de seguimiento (o logros intermedios) ya diseñados por los distintos equipos. Adicionalmente se hará seguimiento a algunas actividades directamente, las cuales sean consideradas especialmente críticas o significativas.

Esto implica que para todos los indicadores seleccionados (porque no se le hace seguimiento absolutamente a todos) ha de levantarse una LINEA DE BASE, o sea el estado de la situación actual en aquello a lo que se refiere el respectivo indicador. No necesariamente significa que las “líneas de base” sean sinónimo en todos los casos de datos cuantitativos o estadísticos. Puede tratarse de datos cualitativos, pero precisos. Todo depende de lo que demande el indicador.

Estructura Organizacional

El mecanismo de Monitoreo y Evaluación debe ser diseñado en función de los principales niveles de gestión del proyecto.

El sistema de Monitoreo y Evaluación ha de prever e incluir una estructura organizacional en donde queden claros los distintos niveles de responsabilidad,¹⁰ tanto de suministrar la información sobre el desarrollo del proyecto y para su correcto Monitoreo como de recibirla, acopiarla y elaborarla. Estos niveles de responsabilidad deben preverse desde los últimos ámbitos de la gestión encargados de ejecutar acciones así sea parciales del proyecto

Es igualmente necesario prever y señalar las instancias que han de utilizar la información generada por el Monitoreo. Es este el punto crítico del Monitoreo y la Evaluación, porque es aquí donde “lo monitoreado se evalúa”, es decir, donde se valora el significado de lo que se está haciendo o se está dejando de hacer (con relación a las grandes políticas, a los enfoques iniciales, al contexto institucional, social, económico, cultural, ambiental) y en donde se toman las decisiones de reorientación del proyecto.

Se deben diseñar por tanto los flujos de información, su dirección (de donde a donde deben dirigirse o lo que es igual, sus fuentes y su destino). Es necesario aquí que la información de y para el Monitoreo y Evaluación circule no a título meramente informativo sino con fines decisorios y de retroalimentación.

¹⁰ En todo proceso de monitoreo y evaluación unos actores producen información, otros la reciben y la procesan, otros toman decisiones sobre ella.



Estructura Cronológica

El sistema debe prever una puesta en funcionamiento del sistema de Monitoreo y Evaluación por fases distribuidas en el tiempo, de la siguiente manera (por ejemplo para un proyecto de tres años de duración):

RESULTADOS O PRODUCTOS (eficiencia) ACTIVIDADES/RECURSOS (oportunidad/aplicación prevista)	A PARTIR DEL PRIMER AÑO
OBJETIVO (efectividad) PRODUCTO (eficiencia) SUPUESTOS (entorno) ACTIVIDADES/RECURSOS (oportunidad/aplicación prevista)	A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO
OBJETIVO (efectividad) EFFECTOS NO ESPERADOS (repercusiones o subproductos) SUPUESTOS (entorno) ACTIVIDADES/RECURSOS (oportunidad/aplicación prevista)	TERCER AÑO
FINALIDAD (impacto)	A PARTIR DEL TERMINO DEL PROYECTO (para Evaluación ex post)

Esto significa que no ha de pensarse que el mecanismo de Monitoreo y Evaluación debe aplicarse todo de una vez o todo al mismo tiempo. En primer lugar, porque es práctica corriente en el ámbito del seguimiento de los proyectos, monitorear el objetivo en períodos anuales, los productos o resultados en períodos semestrales, las actividades en períodos mensuales, o a pesar de esta praxis, cada vez que la coordinación del proyecto lo juzgue oportuno, por razones de circunstancias extraordinarias, como puntos críticos del desarrollo, ya sucedidos o previstos.



Estructura Operativa

El sistema de Monitoreo y Evaluación debe prever unos formatos o matrices sencillos que han de contener por una parte, la planificación del Monitoreo para los períodos pertinentes (ver ESTRUCTURA cronológica)¹¹ o que como productos de salida intermedios o finales, registren la información recogida y elaborada, con destino a quienes han de tomar las decisiones en los distintos niveles.¹²

Ha de prever igualmente los mecanismos de retroalimentación de los planes operativos y de acción y por lo tanto los instrumentos que registren las decisiones tomadas, de ajustes de actividades, de “direccionamiento” o regulación de los recursos, de modificación en los planes operativos, o de actualización o reajuste de los indicadores en la MATRIZ DE PLANIFICACIÓN, o con mayor razón, de decisiones de mayor envergadura, como sería el eventual reenfoque del proyecto y por lo tanto de su objetivo.

Soporte Informático

Ha de contarse con un software a la medida del sistema. Dicho software debe ser absolutamente funcional y servir a las reales necesidades y posibilidades del sistema. De lo contrario, no hará más que entorpecer la fluidez del Monitoreo y Evaluación. Por lo tanto, el mecanismo informático ha de “dar una mano” a los distintos actores del sistema de Monitoreo y Evaluación facilitándoles la rutina del Monitoreo que en efecto, si estuviera bien diseñado y bien montado, no debería significar un esfuerzo especialmente oneroso para quienes ejecutan el proyecto y más bien debería entrar en una fácil rutina que sin embargo constituye una inversión de muchísima “rentabilidad” para el éxito del proyecto y de futuros proyectos.

¹¹ Un ejemplo de matriz para la planificación/coordinación del monitoreo de indicadores de objetivo y resultados es la siguiente:

	INDICADORES	VALOR DE REFERENCIA	REQUERIMIENTO DE DATOS	METODO DE OBTENCIÓN	CUANDO CADA CUANTO (Frecuencia) ¿Va acá?	RESPONSABLE	REQUERIMIENTO DE TIEMPO Y MEDIOS	EMPLEO DE INFORMACIÓN
OBJETIVO								
RESULTADOS								
SUPUESTOS								

¹² Un ejemplo de matriz de registro del monitoreo para todos los niveles (objetivo, productos, resultados, supuestos, actividades, recursos) es el siguiente:



2. Guía para la inclusión de criterios que favorecen la sostenibilidad¹³

	Criterio		Condición de sostenibilidad
A	Institucionalización	1	El perfil del ejecutor se ajusta a los requerimientos del proyecto (Idoneidad y capacidad institucional)
		2	El ejecutor tiene capacidad y compromiso en continuar prestando los servicios después de finalizada la cooperación
		3	El ejecutor del proyecto tiene la capacidad de implementar un sistema de seguimiento posterior a la ejecución de los fondos de cooperación para dar respuesta a los problemas que surjan. (?)
		4	El ejecutor trabaja con el grupo de beneficiarios de manera directa
		5	Se prevé que los cambios institucionales públicos o privados no inciden en los resultados del proyecto.
		6	Están claramente definidos los mecanismos para asegurar continuidad de las acciones del proyecto una vez finalizada la cooperación
		1	Incorpora procesos participativos y espacios de diálogo (comités, mesas interinstitucionales), de tal forma que las partes involucradas comparten e influyen sobre los riesgos, decisiones y/o recursos del proyecto (instancias internas del proyecto)
		2	Se reconocen los diferentes papeles y necesidades de los distintos actores involucrados en/o afectados por el proyecto.
		3	Se ha definido un proceso concertado y participativo, y con espacios de diálogo de tal forma que las partes involucradas comparten e influyen sobre los riesgos, decisiones y/o recursos del proyecto
		4	Están claramente definidas las responsabilidades y

¹³ Fuente: Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Unidad de Seguimiento. "Evaluación de la Sostenibilidad para proyectos en estudio de la Dirección de Cooperación Internacional, en su fase de formulación". Propuesta de trabajo OIM – APC-Colombia.

Indicadores	Cumplimiento	Efectos no esperados (positivos o negativos)	Explicación	Recomendaciones
(Del Objetivo)				
(De los Resultados)				
(De las Actividades)				
(De los Supuestos)				
Recursos destinados por actividades	Oportunidad y aplicación prevista	Efectos no esperados	Explicación	Recomendaciones



B	Coordinación interinstitucional e intrainstitucional		roles de las instancias de ejecución definidas por el proyecto, así como sus obligaciones y relaciones con las instituciones participantes
		5	Se han definido mecanismos de coordinación interinstitucional con instancias externas al proyecto
		6	Se han establecido acuerdos con otros organismos de cooperación internacional, organismos nacionales públicos y/o privados para el desarrollo del proyecto (alianzas público-privadas)
C	Sostenibilidad en relación con los Planes y Políticas	1	Han sido consideradas las políticas nacionales, locales e institucionales, relevantes al proyecto
		2	Se prevé la inserción del proyecto en la dinámica económica local, regional y/o nacional
		3	El proyecto se articula y es complementario con programas y proyectos de la región.
D	Sostenibilidad de la metodología de Intervención	1	En la elección de la tecnología (procesos, instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas) se tuvieron en cuenta las condiciones y capacidades locales y las diferentes necesidades de los beneficiarios (género, etnia, grupo etario, urbano/rural)
		2	El proyecto satisface una necesidad o demanda debidamente documentada (estado del arte, diagnóstico, estudio, etc.)
		3	Para el diseño del proyecto se tuvo en cuenta la cultura de los beneficiarios y su contexto.
		4	Se han examinado otras experiencias relacionadas con el proyecto y/o se ha realizado una prueba piloto
		5	El tiempo de ejecución del proyecto permite el logro exitoso de los resultados
E	Sostenibilidad de los Aprendizajes	1	El proyecto genera nuevos conocimientos, habilidades, aptitudes o prácticas (innovación)
		2	Los aprendizajes, conocimientos o tecnologías del proyecto van a ser sistematizados y transferidos a los beneficiarios
		3	Hay un plan de difusión para la socialización de experiencias y conocimientos
		1	Se llevan a cabo procesos participativos que involucran a



F	Participación y apropiación del proyecto por los beneficiarios		la comunidad en la formulación, ejecución y seguimiento del proyecto, con la participación de todos los posibles beneficiarios (género, etnia, grupo etario, urbano/rural)
		2	Las instancias de participación son representativas de los grupos de beneficiarios
G	Sostenibilidad socioambiental	1	El proyecto presenta estrategias para el uso racional de los recursos renovables y no renovables, favoreciendo la conservación del medio ambiente
		2	Existe un plan de gestión ambiental que especifica las medidas de mitigación
H	Monitoreo y Evaluación	1	La formulación del proyecto facilita su monitoreo y evaluación (línea base, indicadores, metas, metodologías de evaluación participativa, etc.)
		2	Los procedimientos y metodologías de monitoreo y evaluación han sido consensuados por los actores del proyecto
		3	Han sido asignados recursos para monitorear los avances y los logros del proyecto
		4	Está contemplada la auditoría del proyecto



3. Ejemplo de análisis sistémico en el planteamiento del problema¹⁴

A continuación se presenta una descripción de los pasos por seguir en el análisis sistémico, con un ejemplo hipotético tomado de un taller de formulación de proyectos realizado bajo la coordinación de la anterior ACCI¹⁵

3.1 Lluvia de ideas sobre el problema

Para realizar el planteamiento del problema, el grupo que participó en el taller se formuló la siguiente pregunta:

“¿Qué problemas existen en la región de influencia de CORNARE que impidan contar con el manejo integral del agua?”

Dentro de la pregunta, lo subrayado es el problema solucionado. Se hicieron las siguientes recomendaciones para realizar el análisis de la situación y la identificación del problema:

- Formular el problema como un estado negativo.
- Verificar que la idea de problema responda en realidad a la pregunta formulada.
- Escribir cada problema en forma independiente: no mezclar dos problemas en uno (un problema por tarjeta).
- Un problema no es la ausencia de la solución, sino un estado existente negativo. (Ejemplo: sería incorrecto afirmar que “no hay pesticidas”, ya que los pesticidas son una solución, no un problema. Mientras tanto, sería más adecuado decir “la cosecha es destruida por plagas”).

Luego de una **lluvia de ideas**, en la que los participantes respondieron la pregunta formulada, se obtuvo la siguiente información, clasificada por grupos de problemas.

Esta **clasificación** consistió en:

- Organizar las ideas: conformación de grupos de problemas similares (familias de problemas).

¹⁴ Se entienden como problemas las dificultades, vacíos, deficiencias, obstáculos, limitaciones, debilidades.

¹⁵ Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI). Informe de Resultados del Taller realizado en agosto de 2001 con funcionarios de la Corporación Autónoma Regional del Río Nare “Cornare”, Rionegro - Antioquia..



- Identificar cada grupo de problemas y darle un nombre. Esto determina el título de cada grupo de problemas.
- Ampliar, con una frase explicativa, lo que significa cada grupo de problemas.

El siguiente listado muestra el resultado de este ejercicio en el taller:

Cuadro de Análisis de Problemas por Variables

A. Desconocimiento o oferta y demanda	B. Mala calidad del agua	C. Poca aplicabilidad de la norma	D. Falta conciencia ambiental	E. Poca gestión institucional	F. Mala planificación sectorial
Desconocimiento de la oferta y la demanda del recurso hídrico.	Contaminación por vertimientos de diversa índole, residuales industriales, agropecuarios, etc.	Poca participación ciudadana y voluntad política.	Desconocimiento de las personas de las Juntas de Acueductos de sus competencias en la administración del Recurso agua.	Mala administración del recurso agua por parte de los municipios y juntas de acción de acueductos.	Existe una presión de demanda excesiva del recurso.
Se dan muchas concesiones, sin conocer la demanda y se generan conflictos a los usuarios.	Se tiene un estado de contaminación muy alto.	Desconocimiento de la normatividad sobre el recurso hídrico.	Carencia de conocimientos frente al aprovechamiento óptimo del recurso hídrico	Desconocimiento de comunidad e instituciones para ejercer la real participación	Fraccionamiento de la tierra y tenencia.
Desconocimiento de la oferta de aguas subterráneas.	La presencia de focos erosivos dificulta el manejo integral del agua.	Falta implementar instrumentos económicos y facilitadores de las normas.	Falta de conciencia de toda la comunidad.	Falta de seguimiento en las acciones de mejoramiento del recurso agua.	La no distribución equitativa del recurso hídrico.
Ausencia de bases de datos normalizadas e integradas alrededor del recurso	Contaminación de las fuentes hídricas.	No hay suficiente claridad legal en la comunidad.	Falta de educación en la comunidad para utilizar el recurso agua.	Poca capacidad operativa en las Juntas de Acueductos.	Mala distribución de la población respecto a la oferta hídrica
No existen datos actualizados sobre áreas boscosas en la zona productora de agua	Existe contaminación por establecimiento y mantenimiento de cultivos con agroquímicos.	Falta de claridad en la normatividad para su aplicación.	La no valoración del recurso hídrico.	No ha existido continuidad en los programas.	
Poco conocimiento del ecosistema.			Falencias en la valoración de la calidad de recurso hídrico.	No hay coordinación interinstitucional entre entidades administradoras	



				del recurso.	
Falta cuantificación del recurso hídrico subterránea en la región del Magdalena Medio.			Falta de educación y conciencia ambiental.	Dificultades para ejercer el control y seguimiento por la Corporación y entidades territoriales.	
Información deficiente en las comunidades sobre su uso y manejo - potabilidad-.			Falta de concientización y educación frente al manejo y aprovechamiento del recurso hídrico.		
No hay claridad sobre el carácter del recurso agua (socio-ambiental, económico).					

3.2 Análisis Sistémico

Con el fin de determinar cuáles son las variables relevantes en un análisis de situación como el planteado en el punto anterior, y a partir de la consideración de que la realidad social es “sistémica”, se puede realizar un análisis de la interrelación entre cada una de las variables del problema. En el taller se realizó de la siguiente manera:

3.2.1 Aclaración de las variables

En primer lugar, se hizo la aclaración de cada una de las variables, explicando el significado de cada una de ellas y dando una calificación del estado en que se encuentran (bajo, alto, deficiente, poco, etc.) para asegurarse de que en el ejercicio siguiente de interrelación se haga de la manera más coherente posible.

En resumen, la siguiente fue la definición de cada una de las variables:

- A. Información: Desconocimiento de la oferta y demanda.
- B. Contaminación: Mala calidad del agua.
- C. Marco Legal: Poca aplicabilidad de la norma.
- D. Educación Ambiental: Falta conciencia ambiental.
- E. Coordinación Institucional: Poca gestión institucional.



F. Ordenamiento territorial: Mala planificación sectorial.

3.2.2. Interrelación de las variables

A continuación se hizo la relación de unas variables con otras, mediante el mecanismo llamado “Computadora de Papel” que consiste en calificar de 0 a 3 la influencia que tiene cada variable sobre las demás, así:

0 = Influencia nula.

1= Influencia mínima.

2= Influencia mediana.

3= Influencia máxima.

En la matriz que aparece enseguida se presenta el resultado del análisis realizado con el grupo que participó en el taller:

VARIABLES DE PROBLEMA	A	B	C	D	E	F	T.A
A. Información	X	0	3	3	3	3	12
B. Contaminación	0	X	0	0	0	0	0
C. Marco Legal	3	3	X	2	1	3	12
D. Educación Ambiental	2	3	2	X	3	3	13
E. Coordinac. Institucional	3	3	3	3	X	3	15
F. Ordenamiento territorial	1	3	0	1	2	X	7
TP	9	12	8	9	9	12	

En donde: TA= Total Activo (influencia), TP= Total Pasivo (dependencia).

Esto arroja un Total Activo, o sea el grado de influencia de cada variable sobre el resto, lo cual se observa con la sumatoria horizontal de cada variable. Y un Total Pasivo, o sea el grado de dependencia de cada variable de todas las demás, con la sumatoria vertical de cada variable.

3.2.3 Ponderación de las variables: Cuadro Cartesiano

Se pasaron los anteriores resultados a un plano cartesiano, en el que en el eje de las “Y” se registra el grado de **influencia**, y en el de las “X” el grado de **dependencia** o **pasividad**.

Para realizar la gráfica del cuadro cartesiano se traza una paralela al eje de las X a partir de la mediana de la columna Total Activo, y una paralela al eje de las Y con la mediana de los valores de la fila Total Pasivo, así:



- Paralela al Eje X: (a partir de valores de Total Activo)= $\frac{CM-cm + cm}{2}$

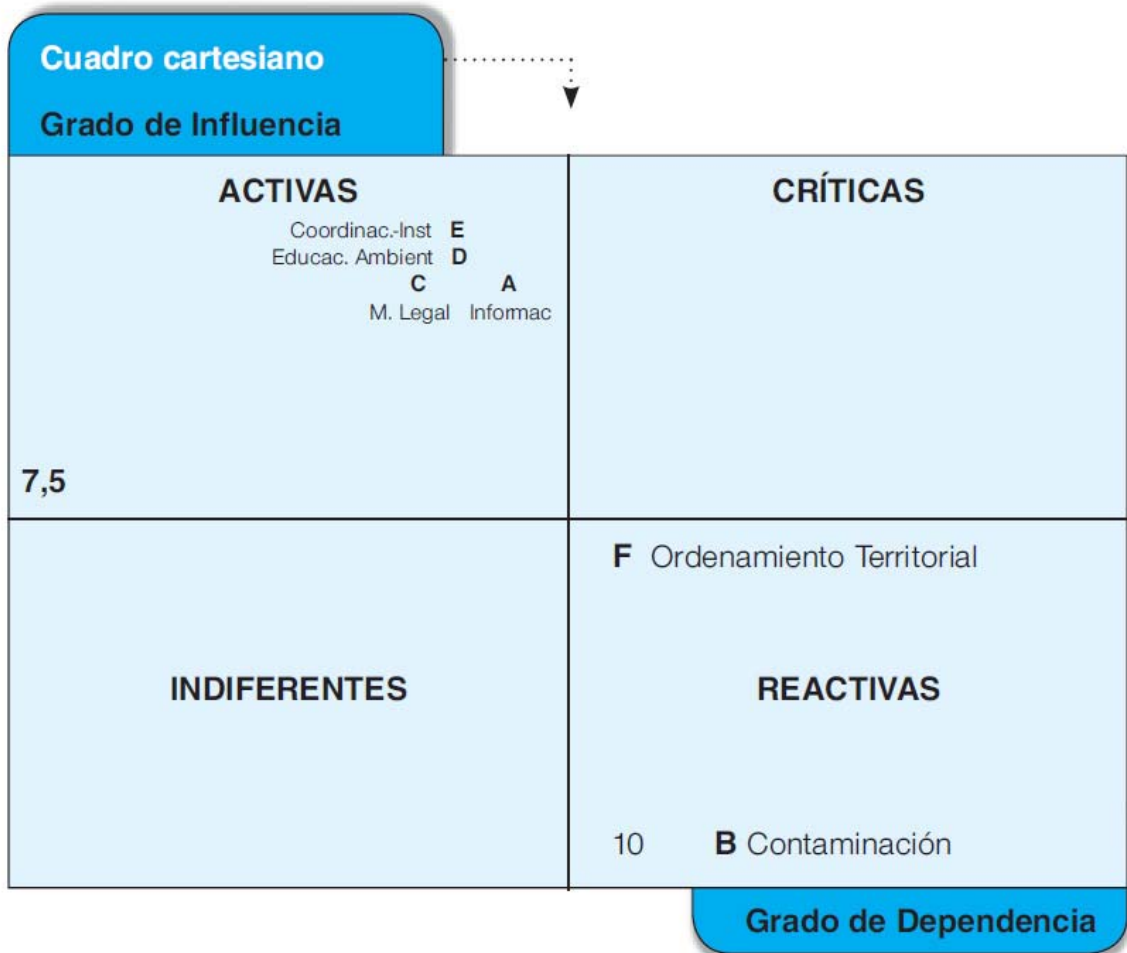
Dónde: CM = cantidad mayor y cm = cantidad menor.

En el ejercicio: $(15-0)/2+0 = 7,5$

Paralela al eje Y: (a partir de valores de Total Pasivo)= $\frac{CM-cm + cm}{2}$

Igual a: $(12-8)/2 + 8 = 10$

El siguiente cuadro muestra el resultado de este ejercicio para el caso tratado:



Con lo anterior se observa que las variables se distribuyen en cuatro categorías, a saber: activas, críticas, reactivas e indiferentes.

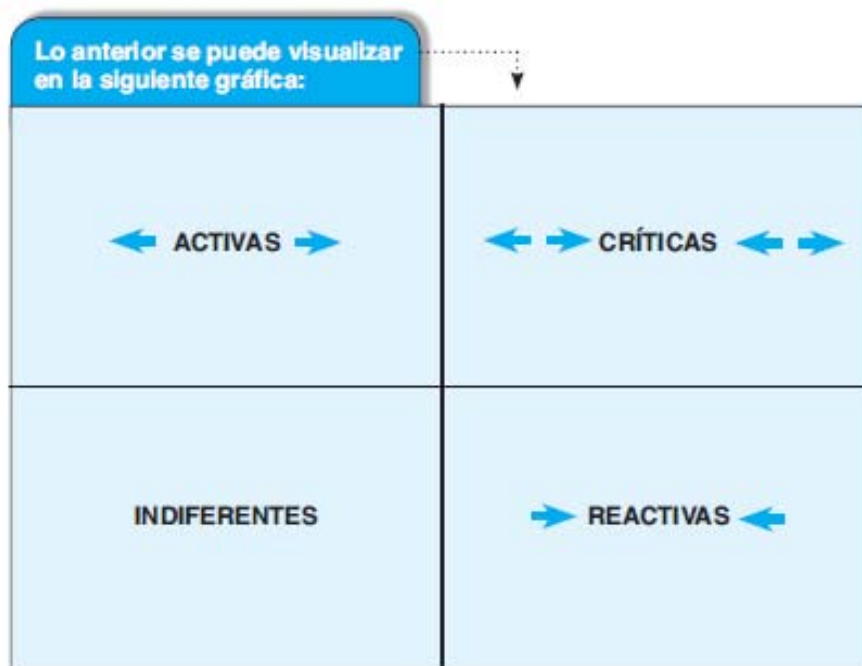


ACTIVAS: Son las variables que tienen una gran influencia sobre las demás del sistema y que son comparativamente poco influenciadas por las otras. Por tal razón, son las variables más estratégicas para mover el sistema, porque son controlables y con el menor esfuerzo se logra el mayor impacto.

CRÍTICAS: Las variables que tienen una gran influencia pero que a su vez son altamente influenciadas por otras. En términos generales, estas dependen de otras variables del sistema y algunas veces pueden estar fuera del control del proyecto.

REACTIVAS: Variables que son muy influenciadas por otras y que tienen poca influencia sobre las demás. No son muy productivas en el logro de los objetivos.

INDIFERENTES: Variables importantes en el sistema, pero no influyen ni son influidas por las demás. Por tanto, no son definitorias, en el sentido de que tengan un impacto grande o efecto estratégico en el sistema.



3.2.3 Diseño de la estrategia: selección de frentes

Para la formulación del proyecto se recomienda definir la estrategia con la selección de las variables ubicadas en los cuadrantes de las activas y críticas. En tercer lugar estarían las ubicadas como reactivas.

En el caso analizado en el taller, y teniendo en cuenta los resultados del cuadro cartesiano, el grupo seleccionó las tres variables ubicadas como Activas: E: Coordinación Institucional, D: Educación Ambiental, A: Información; C: Marco Legal.

En síntesis los frentes seleccionados para la estrategia del proyecto son:

E. Coordinación Institucional	D. Educación Ambiental	A. Información	C. Marco Legal
-------------------------------	------------------------	----------------	----------------

Estos temas seleccionados para la intervención se convertirán en los “resultados” del proyecto, de acuerdo con la metodología del Marco Lógico.



4. Guía para la inclusión de criterios que favorecen la sostenibilidad¹⁶

	Criterio		Condición de sostenibilidad
A	Institucionalización	1	El perfil del ejecutor se ajusta a los requerimientos del proyecto (Idoneidad y capacidad institucional)
		2	El ejecutor tiene capacidad y compromiso en continuar prestando los servicios después de finalizada la cooperación
		3	El ejecutor del proyecto tiene la capacidad de implementar un sistema de seguimiento posterior a la ejecución de los fondos de cooperación para dar respuesta a los problemas que surjan. (?)
		4	El ejecutor trabaja con el grupo de beneficiarios de manera directa
		5	Se prevé que los cambios institucionales públicos o privados no inciden en los resultados del proyecto.
		6	Están claramente definidos los mecanismos para asegurar continuidad de las acciones del proyecto una vez finalizada la cooperación
B	Coordinación interinstitucional e intrainstitucional	1	Incorpora procesos participativos y espacios de diálogo (comités, mesas interinstitucionales), de tal forma que las partes involucradas comparten e influyen sobre los riesgos, decisiones y/o recursos del proyecto (instancias internas del proyecto)
		2	Se reconocen los diferentes papeles y necesidades de los distintos actores involucrados en/o afectados por el proyecto.
		3	Se ha definido un proceso concertado y participativo, y con espacios de diálogo de tal forma que las partes involucradas comparten e influyen sobre los riesgos, decisiones y/o recursos del proyecto
		4	Están claramente definidas las responsabilidades y roles de las instancias de ejecución definidas por el proyecto, así como sus obligaciones y relaciones con las instituciones participantes
		5	Se han definido mecanismos de coordinación interinstitucional con instancias externas al proyecto
		6	Se han establecido acuerdos con otros organismos de cooperación internacional, organismos nacionales públicos y/o privados para el desarrollo del proyecto (alianzas público-privadas)
C	Sostenibilidad en relación con los	1	Han sido consideradas las políticas nacionales, locales e institucionales, relevantes al proyecto

¹⁶ Fuente: Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Unidad de Seguimiento. "Evaluación de la Sostenibilidad para proyectos en estudio de la Dirección de Cooperación Internacional, en su fase de formulación". Propuesta de trabajo conjunta OIM – Acción Social..



	Planes y Políticas	2	Se prevé la inserción del proyecto en la dinámica económica local, regional y/o nacional
		3	El proyecto se articula y es complementario con programas y proyectos de la región.
D	Sostenibilidad de la metodología de Intervención	1	En la elección de la tecnología (procesos, instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas) se tuvieron en cuenta las condiciones y capacidades locales y las diferentes necesidades de los beneficiarios (género, etnia, grupo etario, urbano/rural)
		2	El proyecto satisface una necesidad o demanda debidamente documentada (estado del arte, diagnóstico, estudio, etc.)
		3	Para el diseño del proyecto se tuvo en cuenta la cultura de los beneficiarios y su contexto.
		4	Se han examinado otras experiencias relacionadas con el proyecto y/o se ha realizado una prueba piloto
		5	El tiempo de ejecución del proyecto permite el logro exitoso de los resultados.
E	Sostenibilidad de los Aprendizajes	1	El proyecto genera nuevos conocimientos, habilidades, aptitudes o prácticas (innovación)
		2	Los aprendizajes, conocimientos o tecnologías del proyecto van a ser sistematizados y transferidos a los beneficiarios
		3	Hay un plan de difusión para la socialización de experiencias y conocimientos
F	Participación y apropiación del proyecto por los beneficiarios	1	Se llevan a cabo procesos participativos que involucran a la comunidad en la formulación, ejecución y seguimiento del proyecto, con la participación de todos los posibles beneficiarios (género, etnia, grupo etario, urbano/rural)
		2	Las instancias de participación son representativas de los grupos de beneficiarios
G	Sostenibilidad socioambiental	1	El proyecto presenta estrategias para el uso racional de los recursos renovables y no renovables, favoreciendo la conservación del medio ambiente
		2	Existe un plan de gestión ambiental que especifica las medidas de mitigación
H	Monitoreo y Evaluación	1	La formulación del proyecto facilita su monitoreo y evaluación (línea base, indicadores, metas, metodologías de evaluación participativa, etc.)
		2	Los procedimientos y metodologías de monitoreo y evaluación han sido consensuados por los actores del proyecto
		3	Han sido asignados recursos para monitorear los avances y los logros del proyecto
		4	Está contemplada la auditoría del proyecto

