



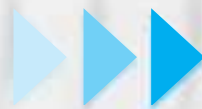
Libertad y Orden

Presidencia
República de Colombia

Acción Social

Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional

Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación



Internacional



Libertad y Orden
Presidencia
 República de Colombia

Acción Social

Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional

- **Álvaro Uribe Vélez**
 Presidente de la República
- **Francisco Santos Calderón**
 Vicepresidente de la República
- **Luis Alfonso Hoyos Aristizábal**
 Director Agencia Presidencial
 para la Acción Social y la Cooperación Internacional
- **Sandra Alzate Cifuentes**
 Directora de Cooperación Internacional
- **Jorge Enrique Prieto Cardozo**
 Subdirector de Ayuda Oficial al Desarrollo
- **Ricardo Melo Acosta**
 Subdirector de Nuevas Fuentes de Cooperación

Calle 7ª No. 6-54, Piso 2
 Tels.: 596 08 00 – 283 05 96 - 283 05 47 – 283 05 14
 Fax: 283 0705
 Correo electrónico: cooperacioninternacional@accionsocial.gov.co
 Página de Internet: www.accionsocial.gov.co

Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional

Edición

Raúl Palomar Avilés
 Asesor Dirección de Cooperación Internacional – Acción Social

Asesoría editorial

Área de Gestión de Comunicaciones – Acción Social

Diseño e impresión

Imprenta Nacional de Colombia

Primera edición: Septiembre de 2006



Contenido

Presentación 5



Definiciones // 7

- 1. Cooperación internacional 7
- 2. Clasificación de la cooperación internacional..... 7
 - 2.1. Según el tipo y naturaleza de las actividades involucradas 7
 - 2.2. Según el nivel de desarrollo de los países 8
- 3. Planes, programas o proyectos..... 8
 - 3.1. Proyecto 8
 - 3.2. Programa 8
 - 3.3. Plan..... 9



Criterios para la Selección de Proyectos de Cooperación Internacional // II

- 1. Criterios Generales 11
- 2. Criterios Técnicos Particulares..... 12



El Ciclo de Vida del Proyecto de Cooperación Internacional // 15

- 1. Programación..... 15
- 2. Identificación 16
- 3. Diseño y Formulación 16
- 4. Ejecución y seguimiento 17
- 5. Evaluación..... 17



Factores de éxito de un Proyecto // 19

- 1. Pertinencia 19
- 2. Eficacia 19
- 3. Eficiencia 20
- 4. Viabilidad..... 20
- 5. Sostenibilidad..... 20



Formulación del Perfil de Proyecto // 23

2. Eficacia	21
1. Ficha del perfil del proyecto.....	24
2. Exposición de los puntos del perfil del proyecto.....	30
2.1. Contexto.....	30
2.2. Justificación	31
2.3. Planteamiento del Problema	32
2.4. Propuesta de Proyecto: Marco Lógico (descripción de la intervención).....	32
2.5. Indicadores y Fuentes de Verificación	34
2.6. Marco Institucional.....	35
2.7. Mecanismos de Coordinación	35
2.8. Presupuesto	35

ANEXOS

ANEXO I. Algunos Conceptos sobre la Formulación del Proyecto.....	41
ANEXO 2. Ejemplo de Análisis Sistémico en el Planteamiento del Problema	45
ANEXO 3. El Marco Lógico	51
ANEXO 4. Guía para la inclusión de criterios que favorecen la sostenibilidad	61

Bibliografía // 65



Presentación



a dinámica actual de la cooperación internacional, en un mundo competido y globalizado, en el cual hay grandes necesidades y profundas preocupaciones por el desarrollo y por el impacto que pueda tener la cooperación técnica, requiere proyectos de calidad, bien formulados y adecuados a las prioridades de los beneficiarios.

Lo anterior implica la formulación y ejecución de buenos proyectos de cooperación internacional a partir de la observancia de las condiciones y criterios de la ayuda externa, con adecuada planificación y con claras probabilidades de incidir en la realidad que se pretende cambiar.

Por ello, una de las herramientas que Acción Social ha querido presentar a los potenciales usuarios de la cooperación internacional es este manual que tiene el propósito de facilitar la presentación de proyectos ante los cooperantes e inducir la selección y formulación de mejores iniciativas a partir de los estándares utilizados en las distintas vías de ayuda externa.

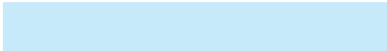
Dado que el tema es muy amplio y existe diversidad de propuestas metodológicas de los cooperantes, debe considerarse este documento únicamente con carácter orientador, ya que no pretende establecer el mecanismo único de formulación. Los temas que se presentan deben ser considerados en forma flexible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

Acción Social, a través de la Dirección de Cooperación Internacional, tiene entre sus funciones la de concep-


tuar y valorar sobre los proyectos que le presenten las entidades nacionales demandantes de cooperación. Por ello, este manual también busca orientar a nuestros usuarios sobre criterios, requisitos y metodologías pertinentes para el diseño de las iniciativas que quieran convertirse en proyectos de cooperación internacional.

Además, se propone una forma de presentación de proyectos, con carácter de “perfil” que facilite el análisis y valoración inicial sobre las probabilidades de ser apoyados por una fuente cooperante.

Por lo anterior, debe aclararse 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 riñen con los propios de cada uno de los donantes, 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.



Una de las herramientas que Acción Social ha querido presentar a los potenciales usuarios de la cooperación internacional es este manual que tiene el propósito de facilitar la presentación de proyectos ante los cooperantes e inducir la selección y formulación de mejores iniciativas a partir de los estándares utilizados en las distintas vías de ayuda externa.



Definiciones
Definiciones

Definiciones

I

1. Cooperación Internacional

Cooperación Internacional es un concepto global que comprende todas las modalidades concesionales de ayuda que fluyen hacia los países de menor desarrollo relativo. Los recursos son otorgados con el fin de apoyar el desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo, por parte de las naciones desarrolladas, lo cual se denomina cooperación bilateral; por medio de organismos multilaterales, llamada cooperación multilateral; o por los entes descentralizados, conocida como cooperación descentralizada.

Se le conoce también como Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD) y comprende diferentes modalidades concesionales de ayuda como son: cooperación técnica, cooperación financiera; ayuda humanitaria, ayuda de emergencia y desastres; ayuda alimentaria; cooperación cultural; becas; pasantías; seminarios, cursos o talleres.

2. Clasificación de la Cooperación Internacional

2.1. Según el tipo y naturaleza de las actividades involucradas

La cooperación internacional puede ser técnica o financiera no reembolsable. Se considera **cooperación técnica** a aquella que incorpora la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos o experiencias de países más desarrollados y organismos multilaterales con el fin de fortalecer las capacidades nacionales existentes en los países en vías de desarrollo.

Es **cooperación financiera** el flujo de recursos en efectivo, por lo general de carácter no reembolsable, transferido por países u organismos internacionales de cooperación, destinada a apoyar proyectos, donaciones, asistencia humanitaria u otro tipo de ayuda que permita mitigar o atender las necesidades más apremiantes de las poblaciones más necesitadas en los países en desarrollo¹.

¹ Por otra parte, la cooperación financiera reembolsable comprende créditos concesionales o créditos blandos. En Colombia esta modalidad es coordinada por el DNP y el Ministerio de Hacienda, dado el carácter de crédito externo de este tipo de relación.

En todo caso, la cooperación internacional tiene por objeto colaborar en la búsqueda de objetivos de desarrollo establecidos por los países receptores, con programas o proyectos mutuamente concertados.

▶▶▶ 2.2. Según el nivel de desarrollo de los países

La cooperación puede ser horizontal o vertical. La “**cooperación vertical**” o “norte-sur” es la que se da entre un país desarrollado y otro en vías de desarrollo o de menor nivel de desarrollo. La **cooperación horizontal**, ocurre entre países de similar nivel de desarrollo y se denomina “Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo” (CTPD). La cooperación triangular involucra a un tercer país o a un organismo internacional en las actividades de cooperación entre dos países en desarrollo.

Dada la naturaleza de la CTPD las metodologías de presentación de actividades o proyectos de esta modalidad en esencia es similar a la que presenta este manual; sin embargo, pueden requerir algún detalle sobre las operaciones puntuales que se busca ejecutar.²

3. Planes, programas o proyectos

Por lo general, los recursos de cooperación internacional son canalizados a través de proyectos, aunque existen otros mecanismos como las donaciones, los cursos, seminarios o pasantías, así como las becas, entre otros.

Los proyectos, además de ser la unidad básica de gestión del desarrollo, se constituyen en el principal instrumento de acceso a la cooperación.

▶▶▶ 3.1. Proyecto

Un proyecto es un conjunto de acciones interrelacionadas y dirigidas a lograr unos resultados para transformar o mejorar una situación, en un plazo limitado y con recursos presupuestados.

Los proyectos tienen mayor probabilidad de ser aceptados en el ámbito de la cooperación internacional cuando forman parte de un **programa** y cuando responden a **planes de desarrollo** nacionales, regionales o municipales. Es conveniente señalar que una de las políticas de las fuentes de cooperación es trabajar con el enfoque de programas, lo cual ha sido propuesto a escala mundial y es uno de los criterios de selección presentados en el presente manual³.

▶▶▶ 3.2. Programa

Es la articulación de un grupo de proyectos que apuntan al mismo objetivo, lo cual implica una visión más global para la solución de los problemas, mientras un proyecto sería una solución parcial. En este sentido, un programa puede definirse como un conjunto organizado e integral de proyectos, por lo general orientados por un ámbito sectorial.

No obstante lo anterior, un programa también puede tener un carácter territorial (cubrir varios

² Por ejemplo, Acción Social cuenta con la Ficha de “Solicitud de cooperación entre Países en Desarrollo”, con su instructivo de diligenciamiento.

³ Organización de Cooperación y Desarrollo (OCDE). “Lista de Chequeo”. En este tema la recomendación dice: “Pasar de la proliferación de proyectos a programas. Es necesario que exista una articulación de las iniciativas de cooperación de los países receptores, sea esta temática, geográfica o poblacional”.



municipios), o poblacional (cobertura de beneficiarios en un grupo determinado de población).

Por esta razón, es recomendable que la focalización, ya sea temática, geográfica o poblacional, sea considerada con carácter “integral”, antes de formular un proyecto o programa para la cooperación internacional.

▶▶▶ 3.3. Plan

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

Los proyectos tienen mayor probabilidad de ser aceptados en el ámbito de la cooperación internacional cuando forman parte de un programa y cuando responden a planes de desarrollo nacionales, regionales o municipales.





Criterios
Criterios

II

Criterios para la Selección de Proyectos de Cooperación Internacional

La cooperación internacional busca apoyar y apalancar el desarrollo y como tal está concebida para apoyar proyectos con ciertas características que permitan mayor viabilidad en la negociación de la cooperación y tener éxito en los propósitos que ella se propone.

Por esta razón, antes de seleccionar o formular un proyecto para la cooperación internacional, se recomienda hacer un análisis para establecer si cumple con los criterios que rigen la ayuda externa.

Con fines de orientación, a continuación se presentan los criterios más importantes en las líneas de **cooperación oficial**. Es necesario indicar que pueden darse excepciones en algunos casos particulares y podrían existir algunas modificaciones eventualmente, dependiendo de las líneas específicas de las fuentes cooperantes.

La aplicación de estos criterios en la formulación de los proyectos permitiría despertar un mayor interés en una fuente cooperante.

1. Criterios Generales

- a. Los proyectos de cooperación internacional deben contribuir al logro de las metas generales de desarrollo definidas a nivel nacional e internacional. En la actualidad ellas están establecidas de la siguiente manera:

A nivel internacional: Objetivos de Desarrollo del Milenio y las metas previstas en estos, sobre los cuales la comunidad internacional se ha puesto de acuerdo con un horizonte al año 2015⁴.

A nivel nacional: Plan Nacional de Desarrollo, Siete Herramientas de Equidad, Visión Colombia Segundo Centenario: 2019⁵, y la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional⁶. Igualmente, los planes de desarrollo departamental y municipal.

- b. Se recomienda que las entidades que formulen los proyectos se articulen con el área de cooperación internacional a nivel local y regional, o dependencia que cumpla

4 Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son: 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2. Lograr la educación primaria universal; 3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer; 4. Reducir la mortalidad infantil; 5. Mejorar la salud materna; 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, y 8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

5 Estos tres documentos se pueden consultar en: www.dnp.gov.co

6 Disponible en <http://www.accionsocial.gov.co>.

esta función, para la canalización de los proyectos y con el fin de evitar la duplicación con otras propuestas ya realizadas o en proceso de ejecución.

2. Criterios Técnicos Particulares

- a. **Transferencia técnica internacional:** Es ideal que los 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.
- b. **Desarrollo de capacidades:** Uno de los objetivos principales de la cooperación internacional es contribuir al aprovechamiento y la ampliación de las capacidades locales⁷. Por esta razón, los proyectos deben reconocer las capacidades existentes a nivel local e incrementar el capital humano.
- c. **Contrapartidas:** 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, estas 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, ellas 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.

- d. 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.
- e. **Capacidad de la entidad nacional y trabajo de socios:** 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.

7 El tema de Desarrollo de Capacidades ha sido ampliamente debatido en la cooperación internacional desde 2000, con el liderazgo del PNUD. Ver: "Apropiación, Liderazgo y Transformación. ¿Es posible lograr un mejor desarrollo de la capacidad?" Por Carlos Lopes y Thomas Theisohn. PNUD: 2003.



Este criterio responde a uno de los principios de la cooperación relacionado con el “trabajo de socios”, 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.

- f. **Sostenibilidad:** Se debe asegurar la sostenibilidad de los resultados de los proyectos, de manera que la entidad colombiana ejecutora tenga la capacidad de continuar por sí misma los logros obtenidos, una vez terminada la cooperación internacional, cuando las necesidades del desarrollo lo requieran.⁸

Desde la identificación y formulación del proyecto la entidad debe tomar las provisiones necesarias para garantizar la sostenibilidad de los procesos generados por el mismo.

Por otra parte, la entidad ejecutora debe tener presente la necesidad de compartir las experiencias, metodologías y resultados producto de la cooperación, con otras entidades que tengan objetivos y productos similares. En este sentido, la sostenibilidad no solo está relacionada con la incorporación institucional del proyecto sino con la multiplicación y réplica de las capacidades obtenidas.

- g. **Participación de los beneficiarios:** El proyecto debe tener un carácter participativo, de tal manera que vincule a los beneficiarios en su formulación y ejecución.
- h. **Inclusión de temas transversales de la agenda internacional:** Los proyectos de cooperación internacional promueven de manera transversal los temas de perspectiva de género, sostenibilidad ambiental y su contribución a la reducción de la pobreza. Por ello, es importante que incluyan una clara concepción sobre estos temas.

Es ideal que los 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.



8 Más detalles sobre la sostenibilidad se presentan en el capítulo IV.

El Ciclo
El Ciclo

El Ciclo de Vida del Proyecto de Cooperación Internacional

III

El proyecto es concebido en la cooperación internacional dentro de un ciclo articulado y progresivo desde la estrategia general de desarrollo del país beneficiario y del cooperante hasta la evaluación final que valora el cumplimiento de los objetivos previstos.

Este ciclo está definido básicamente en las siguientes etapas interdependientes, sobre las cuales se dan las siguientes recomendaciones:

1. Programación

Selección de prioridades sectoriales tanto nacionales como de los cooperantes, y la definición inicial de posibles proyectos.

Asimismo, en esta etapa es importante analizar si la iniciativa o proyecto se encuentra dentro de las líneas programáticas definidas con las fuentes cooperantes. Además, se deben considerar las diferentes líneas y modalidades de cooperación⁹.

9 Para este propósito, se recomienda consultar la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional, que define los bloques temáticos y las líneas de acción prioritarias, y el "Manual de Acceso a la Cooperación Internacional", que presenta las posibilidades reales de las fuentes cooperantes y orienta sobre los respectivos mecanismos de acceso, canales y fechas de presentación posibles. Esa herramienta debe combinarse con el presente manual para formular proyectos en temas que se acoplen a las líneas de las fuentes.

2. Identificación

Formulación inicial de la idea de proyecto, definir posibles grupos objetivo (análisis de involucrados), análisis inicial de problemas, análisis de objetivos y de alternativas para brindar solución a los problemas.

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.



3. Diseño o formulación

Definición de la matriz de planificación del 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 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, en el anexo No 3 se presenta un ejercicio de Marco Lógico o Matriz de Planificación del Proyecto, a partir de un ejemplo desarrollado en un taller de formulación.

Además, 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 (ver capítulo IV de este manual).

Los elementos para la etapa de “diseño” o “formulación” son los que con mayor detalle presenta este manual.





4. Ejecución y seguimiento

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

Por lo general el instrumento utilizado para diseñar la ejecución del proyecto es el Plan Operativo o Plan de Acción, que incluye un detalle de 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”.

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



5. Evaluación

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.

Sobre estos temas, que son los factores usualmente utilizados para analizar calidad o éxito de un proyecto, se ofrece una breve descripción en el capítulo IV de este manual. Sin embargo, 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.

Los resultados de cada etapa del ciclo de vida del proyecto y de la cooperación son consecutivos, pero también *iterativas*, es decir, una parte del ciclo del proyecto puede influir sobre una parte posterior o anterior, obligando a efectuar algún ajuste 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 la marcha. Los resultados de la etapa final de evaluación podrán utilizarse como “lecciones aprendidas” para la formulación de otros proyectos.



Factores Factores **Factores** de éxito de un proyecto

IV

El éxito de un proyecto está asociado con los factores de “calidad” del mismo, como los siguientes:

1. Pertinencia

Es el grado en el que los problemas de los beneficiarios del proyecto serán atendidos por la intervención propuesta. Esta pertinencia debe analizarse frente a lo siguiente:

- Beneficiarios claramente identificados.
- Descripción precisa de los problemas de los beneficiarios.
- Análisis de los problemas, tanto de los beneficiarios como otras dificultades relevantes.
- Los objetivos explican los beneficios a largo y mediano plazo que pueden esperarse del proyecto, tanto para los beneficiarios como frente a 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.

2. 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 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.

3. 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.

4. Viabilidad

Define si puede llevarse a cabo el proyecto. Responde a las siguientes preguntas:

- 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.

5. 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 4 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.





Formulación
Formulación

Formulación

del perfil de proyecto

V

La ficha de 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.

1. Ficha de perfil de proyecto

PRESENTACIÓN Y RESUMEN DEL PROYECTO

Nombre del proyecto: _____

Entidad ejecutora: _____

Nombre 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: _____

Distribución geográfica:

Departamento(s): _____

Municipio(s): _____

Cobertura nacional: _____



2. INFORMACIÓN DEL PROYECTO

2.1. CONTEXTO

2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO



3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



4. LA PROPUESTA DE PROYECTO (Marco Lógico - descripción de la intervención)

4.1. FINALIDAD

4.2. OBJETIVO

4.3. RESULTADOS Y ACTIVIDADES

4.3.1. RESULTADO 1

ACTIVIDAD 1.1.

ACTIVIDAD 1.2.

ACTIVIDAD 1.3.

4.3.2. RESULTADO 2.

ACTIVIDAD 2.1.

ACTIVIDAD 2.2.

ACTIVIDAD 2.3.



5. INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN

INDICADORES DE RESULTADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN DE LOS INDICADORES



6. MARCO INSTITUCIONAL

Empty rounded rectangular box for institutional framework content.



7. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Empty rounded rectangular box for coordination mechanisms content.



8. OBSERVACIONES

Empty rounded rectangular box for observations content.



9. PRESUPUESTO (en dólares)

Parte a) APOORTE NACIONAL

Recursos	Año 1	Año 2	Año 3	Total
APOORTE NACIONAL				
Personal				
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				
Infraestructura				
Adecuaciones				
Compra terrenos				
Compra edificios				
Obras ingeniería				
Subtotal Infraestructura				
Misceláneos				

Subtotal Misceláneos				
Total aporte nacional (1)				

Tasa de cambio utilizada: _____

Parte b) APOORTE DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL SOLICITADO (en dólares)				
Recursos	Año 1	Año 2	Año 3	Total
APOORTE NACIONAL				
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: _____

2. Exposición de los puntos del perfil del proyecto

En esta parte se explica cada uno de los temas sugeridos en la ficha “perfil de proyecto” presentada en el punto anterior.

2.1. Contexto

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

<p>¿QUÉ?</p>	<p>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.</p> <p>Ejemplo: En los respectivos grupos de planeación participativa se define el qué, pero a manera de ejemplo se presenta la siguiente definición del “qué” de un proyecto: “Administración y ordenamiento del recurso hídrico en la región del nororiente antioqueño”.</p> <p>Si se considera necesario, se presenta una breve ampliación de este tema.</p>
<p>ÁMBITO</p>	<p>El ámbito de un proyecto se plantea en torno a las siguientes variables:</p> <p>Población meta o población objetivo: Entendida como grupo objetivo al que se dirigen, en forma directa, la acción y los beneficios del proyecto.</p> <p>En el ejemplo: 56 funcionarios de la Corporación Autónoma de la región y 80 miembros de las Juntas Administradoras de acueductos. Beneficiarios indirectos: habitantes de la región y del área metropolitana.</p> <p>Cobertura: Indicar la localización, área geográfica de incidencia del proyecto. Ejemplo: 26 municipios del sur oriente antioqueño, en las cuencas de los ríos Nare, Negro y Samaná.</p> <p>Tiempo de duración: Se debe plantear en forma inicial 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. Ejemplo: cuatro años: septiembre del 2006 a agosto del 2010.</p>



<p>ACTORES</p>	<p>A partir de un <i>análisis de involucrados</i>¹⁰, se identificarían:</p> <p>Beneficiarios: Reciben los resultados y beneficios del proyecto.</p> <p>Ejecutores: Quienes irían a participar en la realización del proyecto.</p> <p>Afectados: Aunque no son ejecutores ni beneficiarios, se afectan por la realización del mismo.</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Beneficiarios: Cornare, empresas de servicios públicos, Juntas de Acueductos Veredales y Juntas Administradoras Locales.</p> <p>Ejecutores: Cornare, con usuarios.</p> <p>Afectados: Propietarios de predios de zonas de nacimiento de agua.</p>
-----------------------	--

▶▶▶ 2.2. 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.

Como ejemplo se presentan las respuestas al porqué de un proyecto, definidas por el grupo que formuló el proyecto del tema señalado como ejemplo:

- Se hace necesario hacer uso eficiente del recurso hídrico.
- Es un recurso que genera beneficios económicos para la región.
- Mejoramiento de la salud de la población beneficiaria.
- Mejora la calidad del agua.
- Necesidad de contar con información confiable.
- Permite la toma de decisiones frente a procesos de ordenamiento del territorio.
- Permite contar con una línea de base o información de referencia.

¹⁰ Ver en el anexo 1 una breve presentación sobre el análisis de involucrados.

▶▶▶ 2.3. 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.

Una clara y correcta definición del problema o situación que se va a atender es importante para la formulación del proyecto y para su éxito en el logro de metas y objetivos. 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. Entre ellas la más conocida es el “árbol de problemas”, sobre la cual se encuentran variados ejemplos en los textos de la bibliografía presentada en el presente manual.

No obstante, con el ánimo de ilustrar sobre otro tipo de metodología para el estudio de los problemas, que puede ser útil en la formulación de un proyecto, en el anexo No. 3 se presenta la metodología de “análisis sistémico”, a partir de un ejemplo realizado en un taller de capacitación.

▶▶▶ 2.4. La Propuesta de Proyecto: Marco Lógico (descripción de la intervención)

La propuesta de intervención de un proyecto está fundamentada en la primera columna del Marco Lógico, cuya explicación detallada se presenta con un ejemplo en el anexo No. 4. Sin embargo, a continuación se presenta una breve explicación de cada nivel de logro:

2.4.1. Finalidad

La 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.

Debería formularse en torno a un sector o subsector del desarrollo en el cual pueda ubicarse el proyecto, respondiendo a las políticas y prioridades sectoriales asignadas por el Gobierno o las entidades en los Planes de Desarrollo. En este sentido, la finalidad describe el cambio que se quiere lograr en el sector en el cual se ubica el proyecto.

2.4.2. 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.

Una clara y correcta definición del problema o situación que se va a atender es importante para la formulación del proyecto y para su éxito en el logro de metas y objetivos.

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.

2.4.3. 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

2.4.4. 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.

2.5. Indicadores y Fuentes de Verificación

2.5.1. 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 sirven 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.

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.

2.5.2. 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 parte indica el medio por el cual se conseguirán los datos respectivos. Se presentan en la tercera columna del marco lógico, frente a cada uno los indicadores.

Las fuentes de verificación pueden ser, por ejemplo: estadísticas, videos, encuestas, entrevistas, visitas de campo.

▶▶▶ 2.6. 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.

Los indicadores representan las señales que permiten determinar hasta qué punto el proyecto ha cumplido lo propuesto.

▶▶▶ 2.7. Mecanismos de Coordinación

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.

▶▶▶ 2.8. Presupuesto

Esta es una parte importante en la formulación de un proyecto y por lo tanto su presentación es imprescindible.

2.8.1. Criterios Generales

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 registre 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.

2.8.2. 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) **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) **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) **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) **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) **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.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXOS



Anexo 1
Anexo 1

ANEXO I

Algunos conceptos sobre la formulación del proyecto



- ▶▶▶ La tarea de diseño o formulación de un proyecto es un proceso de entendimiento entre actores participantes en el mismo para solucionar un problema específico. Se recomienda utilizar métodos participativos que involucren y empoderen a la población que va a ser beneficiaria del proyecto.

Para esto es recomendable realizar talleres de formulación en los que participen los diferentes actores involucrados con el proyecto.

La preparación del proyecto: Procesos de la metodología ZOPP

La metodología Zopp o “Planificación de proyectos orientada por objetivos” es propuesta por la cooperación alemana, y ha sido utilizada por varios cooperantes con algunas variaciones desde 1985.

El Zopp propone que para la planificación de los proyectos se sigan los siguientes pasos:

1. Análisis de la participación o Análisis de involucrados
2. Análisis de problemas
3. Análisis de objetivos
4. Análisis de alternativas o de estrategias.
5. Matriz de planificación del proyecto o Marco Lógico

Previo a la preparación de la Matriz del Marco Lógico de un proyecto es recomendable realizar dos tipos de análisis propuestos por la GTZ en el método Zopp. Se trata del “Análisis de involucrados” y el “Análisis de problemas”¹¹. Ellos permiten el entendimiento común y el consenso entre los diferentes actores sobre lo que se quiere lograr con el proyecto, cómo hacerlo, con quién y con qué recursos (Ver GTZ, 1998).

11 Para una ampliación de los pasos que sugiere la metodología Zopp se recomienda consultar los documentos de la bibliografía presentada. En especial: GTZ (1998) Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP), Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso.

A continuación se presenta una breve descripción de los dos análisis iniciales.

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, por ejemplo.
- 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 GTZ “Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP), Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso”.

Análisis de problemas

Un proyecto se plantea para resolver un problema o mejorar una situación. Por ello, es necesario que antes de la formulación del proyecto (o presentación de la matriz del marco lógico) se realice un análisis de la situación existente que sirva de base para plantear su atención con un proyecto. Esto permitirá en gran parte el éxito de la intervención del proyecto, en la medida que logrará atacar la situación inicial desfavorable.

Existen diversas metodologías para el análisis de problemas, que son aplicables en la medida que permitan al grupo beneficiario o a la entidad responsable de la iniciativa definir claramente la situación existente antes de la realización del proyecto, y que pueda además definir los diferentes niveles de intervención.

A continuación se presenta una descripción de dos de ellas, pero en la bibliografía se pueden consultar ejemplos para ampliar la metodología respectiva.

Árbol de problemas

Esta es una metodología desarrollada originalmente por la AID (Agencia de cooperación de Estados Unidos), perfeccionada por la GTZ (cooperación alemana) en su método ZOPP y adoptada recientemente por el BID como parte de la Metodología del Marco Lógico.

Se trata de una técnica participativa que permite analizar el problema central, sus causas y consecuencias. A partir de una “lluvia de ideas” realizada con representantes de los actores involucrados, el análisis permite determinar los objetivos, componentes y actividades del proyecto ya sea con la definición del árbol de objetivos o de alternativas de solución.

Los distintos pasos del árbol de problemas son:

- Identificar el problema principal.
- Examinar los efectos o consecuencias del problema principal.
- Identificar las causas del problema principal.
- Definir y seleccionar las alternativas de proyecto.

Para ampliar sobre el método de árbol de problemas se recomienda consultar las metodologías que el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP) ha desarrollado a través del Banco de Proyectos, así como el texto del ILPES sugerido en la bibliografía.

Análisis sistémico

En esta metodología se reconoce que en toda situación problemática existe un *sistema social* (con intervención de actores sociales), en el cual no es siempre clara la causalidad de unos factores sobre otros. Se considera además que toda realidad es sistémica, es decir, está compuesta por variables que se relacionan de múltiples maneras y en múltiples direcciones.

Por lo anterior, esta metodología busca definir las variables del problema más relevantes, a partir de la interrelación de las mismas y su ponderación.

Anexo 2
Anexo 2

ANEXO 2

Ejemplo de análisis sistémico en el planteamiento del problema*



- ▶▶ 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 ACCI¹²:

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”).

¹² 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.

(*) Se entienden como problemas las dificultades, vacíos, deficiencias, obstáculos, limitaciones, debilidades.

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).
- 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 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	

(pasa...)

A. Desconocimiento 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
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)					

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:

▶▶▶ 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

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.

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)= $\frac{CM-cm + cm}{2}$

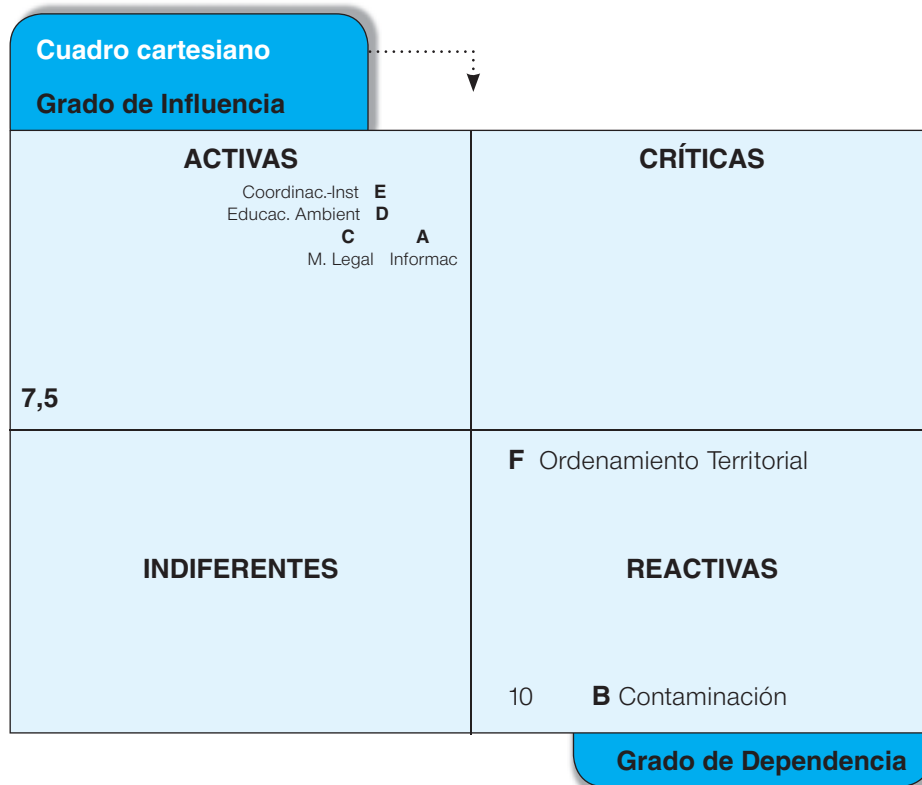
Dónde: CM = cantidad mayor y cm = cantidad menor.

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:



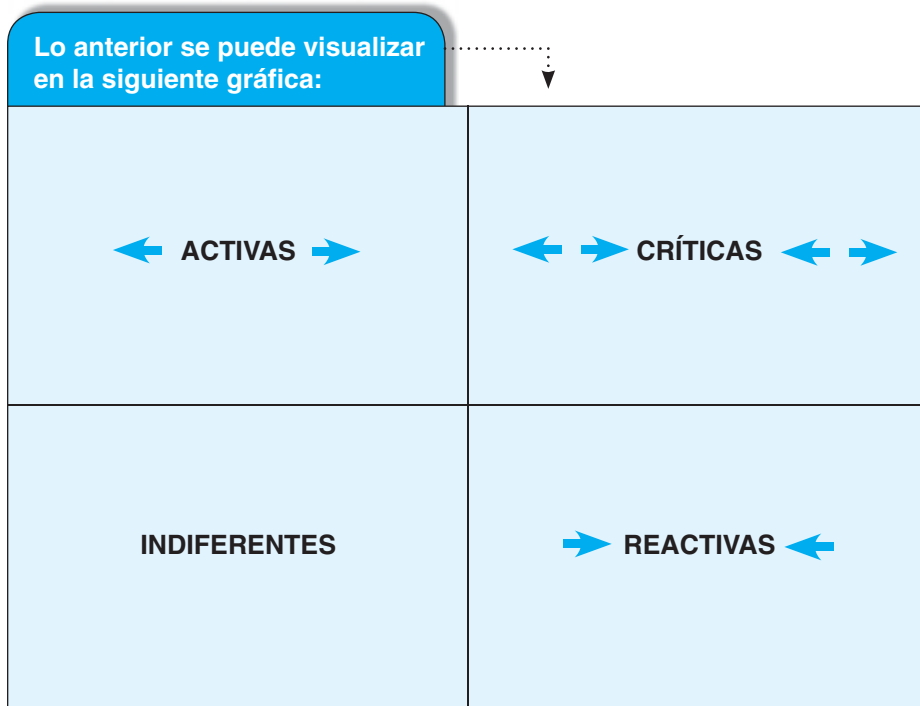
Con lo anterior se observa que las variables se distribuyen en cuatro categorías, a saber: activas, críticas, reactivas e indiferentes.

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.

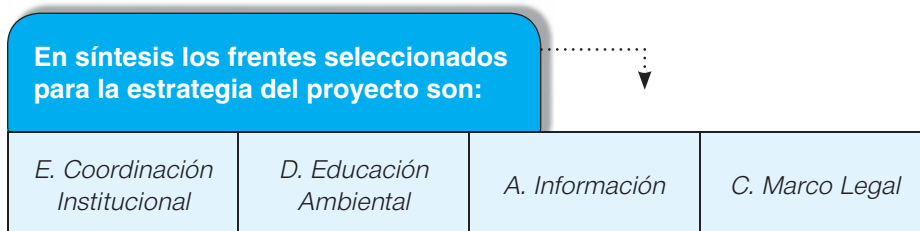
INDIFERENTES: Variables importantes en el sistema, pero no influyen ni son influidas por las demás. Por tanto, no son definitorias, en el sentido de que tengan un impacto grande o efecto estratégico en el sistema.



3. 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.



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

A n e x o 3
A n e x o 3

ANEXO 3

El marco lógico



1. ¿Qué es el Marco Lógico?

El “Marco Lógico” es un instrumento de planificación, ejecución y evaluación de proyectos, que presenta la estructura básica de intervención para solucionar un problema o mejorar una situación.

El Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

Puede utilizarse en todas las etapas de la planificación: programación (elaboración de planes o programas globales), identificación, formulación, monitoreo / seguimiento y evaluación posterior.

El Marco Lógico ha permitido en los últimos años una homogeneización de las metodologías utilizadas por prácticamente todas las fuentes de cooperación internacional.

2. ¿Como surgió el Marco lógico?

La metodología del Marco Lógico surgió en los años 70 por iniciativa de la AID (Agencia de cooperación de Estados Unidos), como respuesta a los problemas que normalmente se presentaban en los proyectos: i) la planificación de estos carecía de precisión, con objetivos múltiples, que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto; ii) los proyectos no se ejecutaban con éxito, y no había distinción entre los factores de éxito a cargo del gerente del proyecto, de los factores fuera de su control; iii) no había una herramienta de medición de los logros del proyecto y los evaluadores no tenían una base clara y objetiva para hacer seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos con el proyecto.

El enfoque del Marco Lógico supera esos problemas y ofrece unas ventajas adicionales, como por ejemplo, pensar en forma coherente y estructurada, facilitar el acuerdo entre los actores acerca de los logros del proyecto, permitir un enfoque técnico de los aspectos críticos del proyecto, acortar documentos de proyecto que

de otras maneras se hacen extensos y poco concretos, y suministrar información clave para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto.

3. Componentes de la Matriz del Marco Lógico

El Marco Lógico posibilita la estructuración sistemática y coherente de los diversos componentes de un proyecto, puesto que es un punto de llegada de la concertación entre actores y refleja los acuerdos sobre los objetivos que se persiguen y sobre las estrategias que se han de llevar a cabo para conseguirlos.

Se resume en una matriz de cuatro columnas por cuatro filas y tiene la estructura que se presenta a continuación.

Descripción Lógica de la intervención). Los enunciados de lo que se pretende.	Indicadores Mediciones previstas	Fuentes de verificación Dónde conseguir la información para las mediciones	Supuestos Condiciones del entorno por fuera del proyecto que han de tenerse en cuenta.
Finalidad			
Objetivo			
Productos			
Actividades	Insumos: descripción global de los recursos que demandará el proyecto, a saber: humanos, físicos, financieros (subcontrataciones, viajes, viáticos)		

4. Lógica vertical y horizontal del Marco Lógico

El Marco Lógico se estructura con una doble lógica: una lógica vertical y una lógica horizontal.

Lógica vertical: Un proyecto debe tener un encadenamiento lógico entre medios y fines. En el marco lógico tal encadenamiento lo brindan las **actividades** que llevan a los **resultados o productos**, los productos que llevan al **objetivo**, el objetivo que contribuye a la **finalidad**.

DESCRIPCIÓN
Finalidad (u objetivo general): estado más general al cual contribuirá el proyecto
Objetivo (eje del proyecto): aquello que se espera conseguir como efecto directo del proyecto
Productos: lo que el proyecto se compromete a suministrar o a “alistar”
Actividades: los pasos que hay que dar para generar los productos

Lógica horizontal: El proyecto debe prever las circunstancias o condiciones externas que pueden afectar su realización. Aparecen como “supuestos”, que no son manejables desde el proyecto, pero este debe considerarlos con el fin de asegurar el éxito en la ejecución.

Puesto que el proyecto se desarrollará en un entorno, el cual puede condicionar su realización, es necesario prever las circunstancias externas que sea necesario manejar desde el proyecto en cada fase de su ejecución. Es decir, para cada uno de los niveles de logro serían:

Las condiciones externas no manejables 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 este contribuya a la Finalidad,** y finalmente para que los procesos generados por esta estrategia **sean sostenibles.** Los supuestos se escriben en la cuarta columna de la Matriz de Planificación.

En el ejemplo de la gráfica siguiente, siguiendo de abajo a arriba el orden de las flechas, se puede recorrer la sucesión de los supuestos o condiciones externas previstas para que se posibilite el logro de cada uno de los niveles:

Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
<p>Finalidad:</p> <p>Se ha elevado el nivel de ingresos de los campesinos de la vereda Bellavista</p>			<p>(Para que los efectos del proyecto sean sostenibles)</p> <p>Las organizaciones de producción de los campesinos se apropian de los beneficios del proyecto</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Los campesinos de la vereda Bellavista han incrementado su productividad agrícola</p>			<p>(Para que el objetivo contribuya a la Finalidad)</p> <p>Los mecanismos de comercialización están garantizados</p>
<p>Productos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Se han puesto en funcionamiento nuevas técnicas de cultivo de hortalizas Los campesinos conocen el uso de pesticidas y herbicidas adecuados Hay una línea de crédito blando a disposición de los cultivadores 			<p>(Para el logro del Objetivo)</p> <p>Se cuenta con clima estable durante el desarrollo del proyecto</p>
<p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificar las nuevas técnicas de cultivo Realizar pruebas en laboratorio Evaluar el rendimiento económico de las nuevas técnicas Dar capacitación a los campesinos en las nuevas técnicas Introducir las nuevas técnicas de cultivo <ol style="list-style-type: none"> Diseñar metodología de capacitación Identificar capacitadores Organizar logística de talleres Dar capacitación a los campesinos <ol style="list-style-type: none"> Gestionar con el Banco Agrario la modalidad de créditos Diseñar los procedimientos para obtener los créditos Identificar los posibles beneficiarios de los créditos Tramitar la obtención efectiva de los créditos 			<p>(Para el logro del Producto 1)</p> <p>Los campesinos son receptivos a las innovaciones técnicas</p> <p>(Para el logro del resultado 2)</p> <p>Los campesinos valoran el uso de los insumos agrícolas</p> <p>(Para el logro del resultado 3)</p> <p>Las condiciones institucionales del Banco Agrario se mantienen estables</p>

5. Ejemplo de Marco Lógico

A continuación se presenta un ejemplo de marco lógico, a partir del taller mencionado en el anexo 2 y que se formuló como continuación del análisis de problemas presentado en ese ejercicio, es decir, formulando un proyecto que permitiera solucionar las variables de problema seleccionadas.

Marco Lógico Proyecto “Administración y ordenamiento del recurso hídrico en la región del nororiente antioqueño” (Resultado del Taller)			
Descripción	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
FINALIDAD Alcanzar niveles óptimos de calidad y cantidad del recurso hídrico, contribuyendo al desarrollo sostenible de la Región del Oriente antioqueño	Las instituciones responsables del sector han logrado el suministro del 100% de agua limpia y suficiente para los centros poblados de la región, a diciembre del 2010	Censo y registros empresas de acueducto de la región	Para la sostenibilidad: El mantenimiento de las condiciones ambientales del recurso hídrico de la región Nororiente de Antioquia continúa siendo una prioridad política para los Gobiernos departamental, municipal y para Cornare.
	El 80% de la población de la región del Oriente Antioqueño consume agua potable, sin agotamiento ni deterioro del recurso hídrico antes de abril del 2008	Pruebas del proyecto y de Cornare	
	En la región las tasas de morbilidad infantil han disminuido en un 50% por el mejoramiento de la calidad del agua, en el año 2007	Estadísticas Secretaría de salud departamental	
	Los ríos Negro y Claro de la región Cornare aumentaron niveles de oxígeno disuelto por encima de 5 mg/l para el año 2007	Pruebas de campo y registros Cornare	

(pasa...)

Continuación: **Marco Lógico**

Descripción	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
<p>OBJETIVO:</p> <p>Se ordena y administra sosteniblemente el recurso hídrico de la Región Oriental de Antioquia</p>	<p>Cornare en el 2007 ha hecho seguimiento a 500 de las 700 concesiones otorgadas en la región en los últimos 10 años</p>	<p>Registros Cornare</p>	<p>Para la finalidad:</p> <p>Hay seguimiento permanente al ordenamiento hídrico de la región.</p> <p>Hay estabilidad económica en la región.</p>
	<p>En el 2007, Cornare tiene ordenado ambientalmente el 90% de las cuencas hidrográficas del Oriente Antioqueño</p>	<p>Registros Cornare</p>	
	<p>Se han ordenado concertadamente las 26 microcuencas que abastecen acueductos de los municipios de la jurisdicción de Cornare al 2003</p>	<p>Informe de evaluación de Cornare</p>	
	<p>El 100% de las cuencas de la jurisdicción Cornare ha recuperado en un 30% sus condiciones de calidad ambiental en diciembre del 2007</p>	<p>Informe visitas de campo</p> <p>Videos</p>	
<p>Resultado 1</p> <p>Se conoce la oferta y la demanda del recurso hídrico en la región</p>	<p>Al 2007 Cornare tiene implementada la cuenta del agua en el 80% de sus cuencas.</p>	<p>Registros Cornare</p>	
	<p>Cornare otorga en el año 2007, un total de 2000 m³ de agua para consumo humano en la jurisdicción</p>	<p>Estadísticas empresas de acueducto de la región</p>	

(pasa...)

Continuación: **Marco Lógico**

Descripción	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
<p>Resultado 2</p> <p>Se tiene implementado un Plan Regional de Educación Ambiental del recurso agua</p>	<p>Cornare en el 2007 tiene el 95% de la población del Oriente antioqueño capacitada en el uso y aprovechamiento eficiente del recurso hídrico</p>	<p>Registros de eventos de capacitación</p>	<p>Para el Objetivo:</p> <p>Las organizaciones comunitarias capacitadas por el proyecto y las empresas continúan aplicando las recomendaciones dadas y cumplen las normas establecidas.</p> <p>Se asignan los recursos necesarios por parte del Gobierno.</p>
	<p>Cornare en el 2007 tiene el 100% de las Juntas de Acueducto Veredal (JAV), Juntas de Acción Comunal y ESP capacitadas en la administración del recurso hídrico</p>	<p>Listas de asistentes a eventos de capacitación por regiones</p>	
	<p>En el 2007 la región del Oriente Antioqueño tiene laborando 200 multiplicadores educativos del Plan de Capacitación Regional</p>	<p>Planillas de registro eventos</p>	
	<p>En el 2004 se ha socializado en el 40% de la población del Oriente Antioqueño el Plan Regional de Educación Ambiental sobre el uso y aprovechamiento del recurso agua</p>	<p>Planillas de registro asistencia a los eventos</p>	
<p>Resultado 3</p> <p>Se tiene establecido un Plan interinstitucional coordinado y concertado para el manejo y aprovechamiento racional del recurso hídrico</p>	<p>Se han definido y asumido responsabilidades en la administración, uso y manejo eficientes en el 100% de las instituciones y entidades del Oriente antioqueño al 2006</p>	<p>Actas, resoluciones y decretos municipales</p>	
	<p>Se ha logrado la vinculación del 100% de las instituciones con competencia en el manejo del recurso hídrico en la región de influencia de Cornare al segundo semestre del 2007</p>	<p>Informes de resultados por entidades</p>	

(pasa...)

Continuación: **Marco Lógico**

Descripción	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
<p>Resultado 4</p> <p>Está en aplicación un estatuto regional para el manejo del recurso hídrico que garantiza su aprovechamiento sostenible.</p>	<p>A diciembre del 2008 se han disminuido en un 70% las sanciones para mal manejo del recurso hídrico, en la región de influencia de Cornare</p>	<p>Registros estadísticos de Cornare</p>	<p>Para el Objetivo:</p> <p>Las organizaciones comunitarias capacitadas por el proyecto y las empresas continúan aplicando las recomendaciones dadas y cumplen las normas establecidas.</p> <p>Se asignan los recursos necesarios por parte del Gobierno.</p>
	<p>El 80% de las Juntas de acción comunal y de acueducto veredales y EPS, industrias, entes territoriales han cumplido la normatividad en junio 10 de 2002, en la jurisdicción de Cornare</p>	<p>Informes de seguimiento</p>	
	<p>Se han reducido en el Oriente antioqueño en un 52,7% los conflictos ambientales que se presentaban sobre el uso de recurso hídrico por parte de los usuarios en el año siguiente de expedido el estatuto.</p>	<p>Registros de Cornare</p>	
Actividades			Supuestos
Para Resultado 1			<p>Para resultado 1:</p> <p>Se cuenta con los recursos financieros necesarios.</p> <p>El modelo seleccionado se adecuó a las necesidades.</p>
Actividad 1: Realizar un inventario de la red hídrica de la región			
Actividad 2: Cuantificar el consumo de agua en la región			
Actividad 3: Caracterización de las fuentes de agua de la región			
Actividad 4: Socialización del diagnóstico			
Actividad 5: Actualización periódica del diagnóstico			

(pasa...)

Continuación: **Marco Lógico**

Para Resultado 2	Para Resultado 2: Hay compromiso por parte de la comunidad de asimilar los conocimientos adquiridos
Actividad 1: Elaborar el Plan Regional de Educación Ambiental	
Actividad 2: Socializar el Plan en la Región	
Actividad 3: Implementar el plan en la región	
Actividad 4: Evaluar el Plan	
Actividad 5: Retroalimentar el Plan	
Para Resultado 3	Para Resultado 3: Las instituciones involucradas aplican el plan de coordinación y hacen seguimiento. Hay continuidad en las políticas de gobierno municipal para el tema de recursos hídricos.
Actividad 1: Diagnosticar el estado actual de competencias de las instituciones alrededor del recurso hídrico	
Actividad 2: Definir el marco de actuaciones de cada una de las instituciones diagnosticadas	
Actividad 3: Formular concertadamente el plan para la coordinación interinstitucional	
Actividad 4: Establecer un convenio de cooperación y coordinación entre instituciones	
Actividad 5: Implementar acciones tendientes al seguimiento y sostenibilidad del Plan	
Para Resultado 4	Para Resultado 4: La comunidad hace seguimiento y veeduría a la aplicación de las normas. Hay continuidad por parte del gobierno en las políticas y normas establecidas.
Actividad 1: Establecer mecanismos para el seguimiento de la aplicabilidad de la norma	
Actividad 2: Socializar el Estatuto Regional con las Juntas de Acción Comunal y Juntas de Acueducto y Alcantarillado Veredal, ESP, funcionarios de los entes públicos y de Cornare	
Actividad 3: Implementar los mecanismos necesarios para la aplicación de la normatividad de los estatutos	
Actividad 4: Ejecutar acciones de control y seguimiento para la verificación del cumplimiento de la norma	

Anexo 4
Anexo 4

ANEXO 4

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 prevee que los cambios institucionales publicos 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

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 conjunta OIM – Acción Social.

	Criterio		Condición de sostenibilidad
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 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.

	Criterio		Condición de sostenibilidad
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

Bibliografía

Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional - ASDI (2004). *Un resumen de la teoría que sustenta el método de Marco Lógico*. Esta publicación puede obtenerse en <http://www.sida.se/publications>.

Banco Interamericano de Desarrollo - BID, Oficina de Supervisión y Evaluación. Evaluación: *Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Anexo I: La Matriz de Marco Lógico*. Disponible en: <http://www.iadb.org/ove/spbook/lamatriz.htm>.

Comisión Europea (2004). *Project Cycle Management Guidelines*. Se puede consultar en: http://ec.europa.eu/comm/europeaid/qsm/index_en.htm.

Departamento Nacional de Planeación de Colombia – DNP (2004). “Metodología general ajustada para la formulación y evaluación de proyectos de inversión y las guías sectoriales”. Publicada en: <http://www.dnp.gov.co>. Sección “Banco de Proyectos”, subsección “componente metodológico”.

GTZ (1998) “Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP), Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso”. Se encuentra en: http://www.campo-latino.org/paginas/descargas/Documentos/GTZ_ZOPP-sp.pdf.

ILPES (2007) “Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Publicado en internet: <http://www.eclac.cl/ilpes/> Buscar en publicaciones “serie manuales”.

Manuel Gómez Galán y Luis Cámara (2003). “Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico”. Madrid: Centro de Investigación y Cooperación para el desarrollo (CIDEAL). Disponible en: http://www.cideal.org/descargas/opusculo_orientaciones_EML.pdf



Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI

Esta publicación fue realizada por Acción Social
con apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional

