

2014

# Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (PCM)



## Contenido

Presentación.....	3
Definiciones generales .....	3
Factores de éxito de un proyecto .....	4
Elección de las modalidades de la Ayuda Oficial al Desarrollo .....	6
¿Qué es el Project Cycle Management?.....	11
Herramientas de PCM .....	17
Marco Lógico .....	17
Finalidad .....	17
Objetivo .....	18
Marco Lógico de acuerdo a la metodología SENPLADES .....	23
Evaluación de capacidad institucional .....	26
Monitoreo, revisión e informes .....	27
Participación y facilitación.....	28
Términos de referencia .....	29

## GESTION DE PROYECTOS DE COOPERACION INTERNACIONAL (PCM)

---

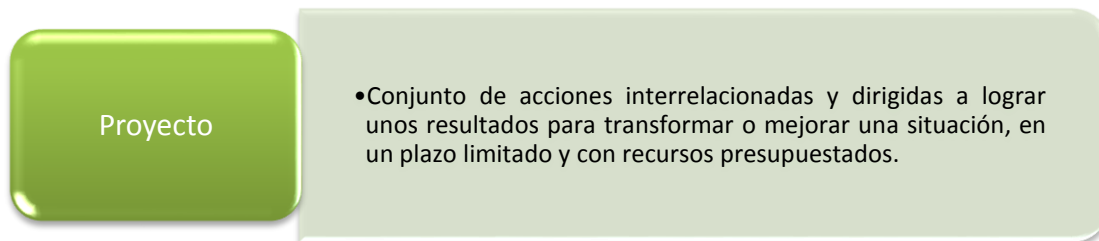
### Presentación

Este curso pretende ampliar la oferta de formación de profesionales vinculados a la gestión de proyectos de cooperación internacional utilizando la metodología PCM. El PCM (Project Cycle Management-Manejo del Ciclo del Proyecto) es una herramienta que facilita el proceso de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, centrandolo en una Matriz de Diseño de Proyecto – PDM (Project Design Matrix) que muestra las relaciones lógicas entre los componentes del mismo.

Con la creciente preocupación en todos los niveles de gobierno y las agencias de cooperación internacional por mejores resultados en programas y proyectos de CI, ha sido necesario establecer aproximaciones metodológicas adecuadas de formulación, seguimiento y evaluación de proyectos, articuladas con las estrategias nacionales e internacionales dirigidas a la reducción de la pobreza.

A través de este curso de capacitación se pretende brindar herramientas metodológicas para un uso más eficiente de los recursos de la Ayuda Oficial al Desarrollo. Asimismo, se ampliarán las capacidades técnicas y metodológicas de los representantes de los distintos Gobiernos Autónomos Provinciales Descentralizados para la implementación de las herramientas adquiridas en los programas y proyectos de CI para el desarrollo.

### Definiciones generales



Los proyectos tienen mayor probabilidad de ser aceptados en el ámbito de la CI 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 que debe ser considerado.

### 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.
- Puede definirse como un conjunto organizado e integral de proyectos, por lo general orientados por un ámbito sectorial

Un programa puede tener un carácter territorial (cubrir varios municipios o provincias), 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 CI.

### 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.
- Un plan se articula en programas y estos se conforman por Proyectos.

### Factores de éxito de un proyecto

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

### Pertinencia

- Grado en el que los problemas de los beneficiarios del proyecto serán atendidos por la intervención propuesta.
- Debe considerar: Beneficiarios claramente identificados - Descripción precisa de los problemas de los beneficiarios - Análisis de los problemas - Objetivos que explican los beneficios a largo y mediano plazo - Los resultados plantean respuestas a los servicios o productos requeridos por los beneficiarios - Igualdad entre mujeres y hombre.

### Eficacia

- 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?
- También es eficaz en la medida en que deja capacidad instalada tanto en los beneficiarios como en la institución ejecutora.

### Eficiencia

- 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 y responde a las siguientes preguntas:
- ¿Tiene sentido la propuesta de intervención? - ¿Los riesgos identificados son aceptables? - ¿Existe capacidad de implementar el proyecto?

### Sostenibilidad

- Continuidad de las acciones y los beneficios del proyecto después de finalizada la fase de cooperación. Los factores a considerar son:
- Grado de apropiación de los proyectos por parte de los beneficiarios.
- 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 al medio ambiente.
- Análisis costo - beneficio en proyectos productivos.

## Elección de las modalidades de la Ayuda Oficial al Desarrollo

Las modalidades de cooperación pueden ser programables o no dependiendo de la existencia o no de un acuerdo intergubernamental suscrito. En el ámbito de estos documentos se circunscribe una periodicidad para el establecimiento de encuentros formales de negociación de Ayuda Oficial al Desarrollo.

Las Comisiones Mixtas o Grupos de Trabajo se reúnen cada 2 o 4 años para establecer los programas de cooperación con el Ecuador. A saber, los principales países que usan este método son: Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, China, Corea, Irán, España, Bélgica, Italia.


De su parte, existen otras denominaciones para otros socios cooperantes. Japón, por ejemplo, determina su CID a través de acuerdos separados de forma escrita; con Rusia existe una Comisión Intergubernamental de Cooperación Económica y Comercial; con Alemania se dan negociaciones intergubernamentales de Cooperación Técnica y Cooperación Financiera; o, en el caso del Sistema de Naciones Unidas, se ha acordado el establecimiento de un Comité de Formulación de Proyectos.

**Tabla 1: Modalidad, mecanismo e instrumento de CID**

MODALIDAD	MECANISMO	INSTRUMENTO
<b>Programable</b>	Apoyo Presupuestario Directo	Comisión Mixta
	Fondos Comunes o Cestas de Donantes	Grupos de Trabajo
	Cooperación Delegada	
	Cooperación Triangular o Sur-Sur	
	Proyectos y Programas	Negociaciones Intergubernamentales
	Cooperación Técnica	
	Programas de Formación Técnica Especializada (andino, iberoamericano)	
	Subvenciones a ONG	
	Fondos para el desarrollo	Comité de formulación
	Alianzas Público-Privadas	
	Fondo de Concesión de Microcréditos	
	Gestión de la Deuda Externa	
	Contribuciones Generales a Fuentes Multilaterales	
Aportaciones a Fondos Globales Multidonantes		
Programas Multilaterales		

	<p>Aportaciones a Instituciones Financieras Internacionales</p> <hr/> <p>Proyectos y Convenios para Estudios sobre el Desarrollo</p> <hr/> <p>Programas de Cooperación Interuniversitaria, Cooperación Científico-Técnica y Cultural</p> <hr/> <p>Becas</p>
<b>No Programable</b>	<p>Donaciones en especie y compras locales para respuesta a emergencias</p> <hr/> <p>Activación de convenios de respuesta a emergencias con ONG y Organismos Internacionales</p> <hr/> <p>Proyectos a través de Convocatoria Abierta y/o Permanente</p>

De esta forma, cuando la modalidad es programable, la SETECI circula meses antes del encuentro fichas para la presentación de proyectos. Los formatos varían según el cooperante y modalidad, sin embargo, para fines explicativos de este curso, se muestra la empleada para solicitudes de asistencias técnicas elaborada por esa institución.

<b>FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS</b>	
<i>Solicitud de Asistencia Técnica</i>	
	
Fecha:	
Nombre de la entidad demandante:	
Dependencia (s) ejecutora (s) dentro de la institución:	
Nombre del responsable de la demanda institucional:	Teléfonos/e-mail:
<b>INFORMACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA DEMANDADA</b>	

1. Denominación del proyecto:

2. Área temática del proyecto:

<b>Área temática</b>	<b>Marque con una X</b>
Agropecuaria	
Agua y saneamiento	
Ciencia, tecnología e innovación	
Cultura y deportes	
Desarrollo fronterizo	
Educación	
Energía y recursos naturales	
Fomento productivo, innovación y competitividad	
Fortalecimiento Institucional y modernización del Estado	
Gestión de riesgos	
Gobernabilidad	
Justicia y seguridad ciudadana	
Medio ambiente	
Migración y movilidad humana	
Salud	
Superación de la pobreza e inclusión social	
Turismo	



3. Objetivo(s) generales del proyecto:
4. Objetivo(s) específicos del proyecto:
5. Breve descripción de la asistencia técnica que requiere:
6. Componentes y actividades previstos:
7. Duración del proyecto:
8. Indique si tiene identificada la institución contraparte especialista en la temática:  
  
Sí \_\_\_ No \_\_\_  
  
Nombre de la institución:  
  
Nombre del o los expertos:  
  
Datos de contacto:
9. Modalidad de cooperación requerida:  
  
**Asistencia Técnica (marque con una X):**

<i>Área temática</i>	<i>Marque con una X</i>
Envío de expertos e instructores	
Pasantías y cursos	
Prácticas operativas	
Intercambio de funcionarios, atletas	
Asistencia técnica	
Capacitaciones	
Intercambio de experiencias, información	
Transferencia de tecnología	
Talleres	
Otros (especifique)	

10. Presupuesto

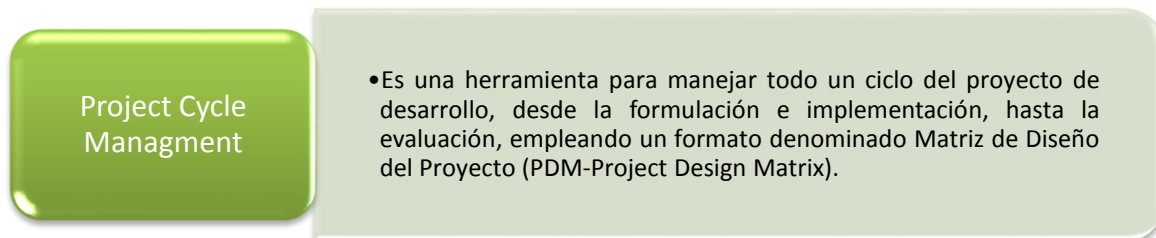
RUBRO	MONTOS EN US\$				
	Costo Unitario	Gobierno y/o Institución Solicitante	Gobierno y/o Institución Oferente	Otras Fuentes de Financiamiento (cuales)	TOTAL

Fuente: SETECI

Una vez recolectados los formatos para la presentación de los proyectos, se define en base a criterios técnicos y de interés político<sup>1</sup>, la cartera de proyectos que ocuparán el programa bilateral de cooperación.

La ficha de perfil presentada es compatible con las metodologías para la presentación de proyectos usadas frecuentemente por las fuentes de CI. Es pertinente aclarar que 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.

### ¿Qué es el Project Cycle Management?



Project Cycle Management

- Es una herramienta para manejar todo un ciclo del proyecto de desarrollo, desde la formulación e implementación, hasta la evaluación, empleando un formato denominado Matriz de Diseño del Proyecto (PDM-Project Design Matrix).

## Componentes

### Relación con la Cooperación Internacional

A finales de la década de los 60 la Unidad de evaluación de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) tomó la iniciativa para la definición de un método de evaluación de proyectos. En su primer informe el equipo a cargo de generar la propuesta estableció que el principal problema no radicaba en los sistemas evaluatorios de revisión, sino a la estructura de diseño del proyecto.

Por ello, se identificaron con claridad que los obstáculos para una evaluación era la ausencia de elementos de medición (programa, objetivos, metas e indicadores) que pudieran otorgar la adecuada medida y la coherente atribución de responsabilidades. Después de aquello fue necesario la instrumentación de una estructura de proyecto que permitiera la adecuada evaluación del proyecto.

---

<sup>1</sup> Ver módulo uno.

A raíz de esta necesidad, surgió la primera versión del método que finalmente se denominó "Marco Lógico". Con esta base, posteriormente surgieron otras aplicaciones hasta desembocar en las actuales formulaciones metodológicas, como la realizada por la GTZ en 1983, que originó la metodología ZOPP (Planificación de proyectos orientada a objetivos). Otras aplicaciones con ligeras modificaciones son las realizadas por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo "PNUD" y Banco Mundial, o, años más tarde, el Project Cycle Management (PCM) desarrollado por la Agencia de Cooperación de Japón (JICA).

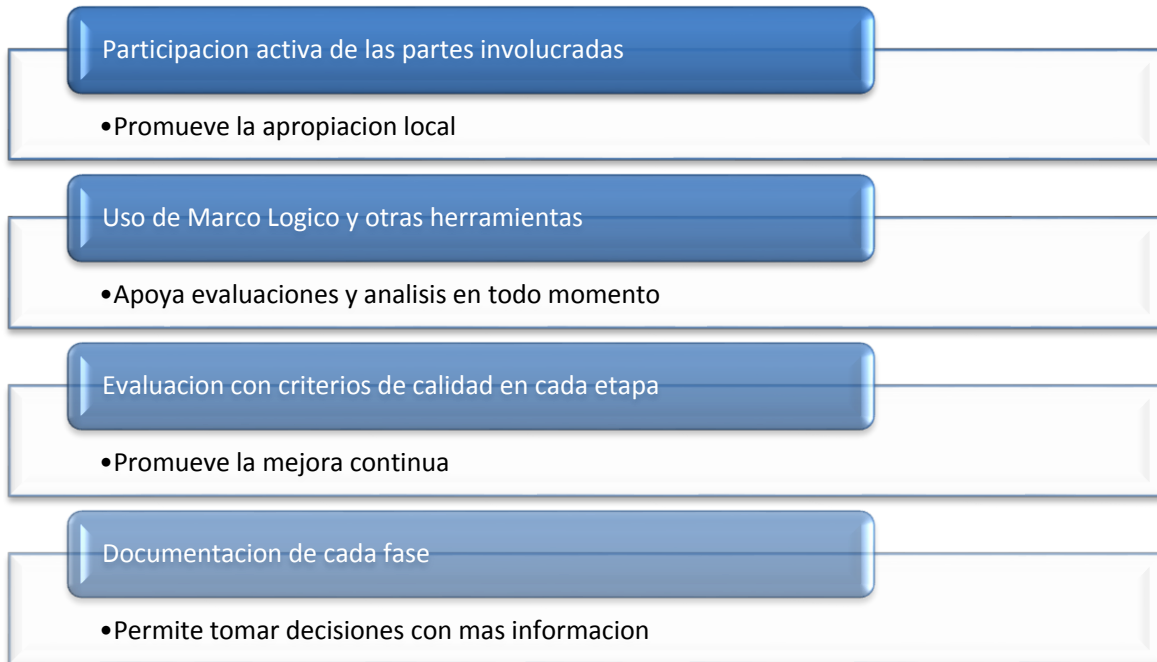
A diferencia de los anteriores, el PCM incorpora un enfoque participativo y una lógica de relación causa-efecto. Además, por la consistencia de su matriz, es fácil de entender el rol y responsabilidad de todos los actores involucrados.

De esta manera, el PCM se ha convertido, en el ámbito de la CI, un instrumento válido por varias razones. Pero se destacan las siguientes:

- Utilización de los mismos conceptos, términos y formatos entre todos los involucrados.
- Manejo preciso y eficaz del proyecto. La planificación responde a las necesidades de los receptores.
- Proyectos apoyan la política de los objetivos nacionales más importantes del donante y receptor.
- Proyectos se enfocan a grupos / beneficiarios.
- Factibilidad de los proyectos. Sus objetivos puedan ser alcanzados de manera real dentro de las restricciones del entorno operativo y la capacidad de las agencias ejecutoras.
- Sostenibilidad.

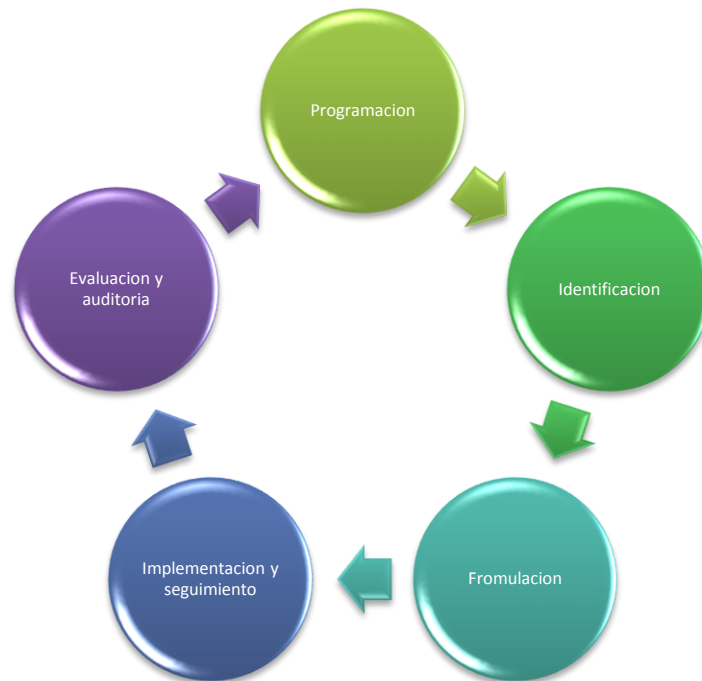
### Factores de éxito

Para que un proyecto tenga éxito, la metodología del PCM sugiere tener en cuenta los siguientes elementos:



### Lineamientos operacionales de PCM

Los siguientes cinco lineamientos interdependientes o etapas del PCM, deben ser consideradas al momento de la elaboración de todo proyecto.



## 1) Programación

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

- En esta etapa es importante analizar si la iniciativa o proyecto se encuentra dentro de las líneas programáticas definidas con las fuentes cooperantes<sup>2</sup>. Además, se deben considerar las diferentes líneas y modalidades de CI.

---

<sup>2</sup> Ver modulo uno.

## 2) Identificación

- Formulación inicial de la idea de proyecto.
- Se define 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 CI, responde a las necesidades de los posibles beneficiarios y la alternativa seleccionada es pertinente frente a las necesidades locales.

## 3) 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.
- Desde la etapa del diseño se deben considerar los criterios de calidad del proyecto que normalmente son monitoreados o evaluados en la ejecución del proyecto.

#### 4) Implementación 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.

- El instrumento utilizado para diseñar la ejecución del proyecto es el Plan Operativo o Plan de Acción, que incluye un detalle de las actividades 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, de ser necesario, 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 y Auditoría

- 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.
- 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 CI sea lo más efectiva y eficiente posible.



- 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.

### Herramientas de PCM



### Marco Lógico

El marco lógico es una herramienta desarrollada para la planificación de la gestión de proyectos orientados a procesos; es decir, la ejecución de un proyecto es considerada como secuencia de un conjunto de acontecimientos.

De modo general, se hace un resumen del proceso de desarrollo en una matriz que consiste en elementos básicos o también llamados niveles de logro:

### 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.

- La finalidad describe el cambio que se quiere lograr en el sector en el cual se ubica el 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.***

### Objetivo

- El objetivo es el QUÉ y responde a la pregunta ¿qué queremos lograr directamente?
- Se debe comprometer el proyecto, ya que su logro no depende de otras intervenciones sino de la realización de este proyecto.
- Es 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.

### Resultados

- Los resultados son los “productos” del proyecto e indican el CÓMO se obtendrán los logros concretos.
- Se consideran los “componentes” del proyecto.
- 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 –al igual que 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; 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
------------	---------

Fuente: APC

### Actividades

- Son el medio a través del cual se concreta el logro de los resultados.
- 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).

### Indicadores

- Representan 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.
- En la etapa de evaluación final sirven para establecer la contribución del proyecto al desarrollo o al mejoramiento de las condiciones de vida de la población objeto.

Para el diseño de los indicadores se debe 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.

Fuente: APC

### 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.
- Pueden ser, por ejemplo: estadísticas, videos, encuestas, entrevistas, visitas de campo.

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

### Marco Institucional

- 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.
- Asimismo, ubicación del proyecto dentro de la estructura orgánica de la entidad, y un análisis de su capacidad técnica y operativa para adelantar el proyecto.
- Se debe presentar en qué forma la entidad ejecutora puede asegurar la sostenibilidad de las acciones del proyecto una vez el mismo concluya.

## Mecanismos de Coordinación

- Incluye los arreglos institucionales 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.
- 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 de contraparte, apropiación de contrapartidas en el presupuesto de las instituciones involucradas, o recopilación de documentos, informes y estudios necesarios para el proyecto.

## Presupuesto

### Criterios Generales

- Se desglosan los diferentes recursos que puede necesitar el proyecto, de acuerdo con la definición de “rubros”. Estos recursos deben distribuirse en dos partes: el aporte de contrapartida (nacional, provincial, municipal, de la sociedad civil, etc.) y la cooperación internacional solicitada.
- Se debe incluir 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 aparecer el costo total del proyecto, para cada año, cuyo valor es la suma del costo total del aporte nacional más la de costo total del aporte internacional.

### Definición de conceptos del presupuesto

Personal	<ul style="list-style-type: none"><li>•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.</li></ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"><li>•Comprende: pasantías nacionales, pasantías internacionales, entrenamiento a personal de la institución colombiana por realizar en el puesto de trabajo, y cursos o seminarios.</li></ul>
Equipos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Incluye materiales, suministros, gastos de oficina; y, por otro lado, equipos, como maquinaria, equipos de oficina, tecnología especial, etc.</li><li>•Es importante tener en cuenta que, en lo posible, los equipos solicitados a la cooperación internacional impliquen transferencia de tecnología al país.</li></ul>
Viajes	<ul style="list-style-type: none"><li>•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.</li></ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"><li>•Comprende los costos de las adecuaciones, compra de terrenos, compra de edificios, obras de ingeniería, etc.</li><li>•La Cooperación Internacional no Reembolsable por lo general no financie este tipo de rubros.</li></ul>
Misceláneos	<ul style="list-style-type: none"><li>•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.</li></ul>

## Marco Lógico de acuerdo a la metodología SENPLADES

### Objetivo general y objetivos específicos

**Objetivo general o proposito:** Es el enunciado agregado de lo que se considera posible alcanzar, respecto al problema. Es importante tener un solo objetivo general para evitar desviaciones o mal entendidos en el desarrollo del proyecto.

**Objetivo específicos o componentes:** Es la desagregación del objetivo general, corresponde a objetivos más puntuales que contribuyen a lograr el objetivo general del proyecto.

### Indicadores de resultado

Se refiere a los indicadores a nivel propósito, que describen los resultados logrados al finalizar la ejecución del proyecto. Deben incluir las metas que reflejen la situación al finalizar dicha etapa del proyecto.

Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar y hacer referencia a la línea base.

### Matriz de Marco Lógico

Para la formulación de un programa, hay que tomar en cuenta que cada proyecto que lo compone debe contar con el marco lógico específico.

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
FIN: <b>El fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema en cuestión</b>	Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto en el mediano plazo, una vez que el proyecto este en funcionamiento. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo.	Los medios de verificación son las fuentes de información que un evaluador puede utilizar para verificar que se han alcanzado los indicadores. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, listas de participantes desagregadas por	Los supuestos indican los eventos, las condiciones o decisiones importantes o necesarias para la sostenibilidad en el tiempo de los objetos del fin.

		sexo, nacionalidades y pueblos y edad (en caso de disponibilidad).	
<p>PROPOSITO (u Objetivo General) El propósito es el objetivo a ser alcanzado por la utilización de los componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el resultado que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de propósitos describen los resultados logrados al finalizar la ejecución del proyecto. Deben incluir metas que reflejan la situación al finalizar dicha etapa del proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar y hacen referencia en la línea base.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por el muestreo.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que están fuera de control del gerente del proyecto (riesgos) que deben ocurrir para que el proyecto logre el fin.</p>
<p><b>COMPONENTES (resultados u objetivos específicos):</b> Los componentes son las obras, servicios y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto para lograr su propósito. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc. )</p>	<p>Los indicadores de los componentes son descripciones breves pero claras de cada uno de los componentes que tienen que terminarse durante sus ejecuciones. Cada uno debe especificar cantidad, calidad, tiempo y oportunidad de las obras, servicios, etc. que deberán entregarse. Además deben contener elementos de la línea base.</p>	<p>Este casillero indica donde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los componentes que han sido contratados o elaborados, han sido entregados. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones (fuera de control del gerente del proyecto) que tiene que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p><b>ACTIVIDADES:</b> Estas actividades son las tareas que el</p>	<p>Este casillero contiene el <b>presupuesto</b> para cada</p>	<p>Este casillero indica en donde un evaluador puede</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o</p>



<p>ejecutor tiene que cumplir para completar cada uno de los componentes del proyecto. Se hacen una lista de actividades en el orden cronológico para cada componente. Las actividades son aquellas que realizaran la entidad ejecutora.</p>	<p>actividad/componente a ser entregado en el proyecto.</p>	<p>obtener información para verificar si el presupuesto se gasto como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la entidad de la entidad ejecutora.</p>	<p>decisiones (fuera de control del gerente del proyecto) que tiene que suceder para completar los componentes del proyecto.</p>
--	---	---	--

Con el fin de facilitar el seguimiento y evaluación del proyecto, una vez definido el marco lógico la institución a cargo de su formulación, debe ponderar cada uno de los indicadores definidos en el propósito, de acuerdo a la relevancia de los mismos para el cumplimiento del propósito y fin del proyecto; ponderación que debe tener correspondencia con los indicadores de los componente y la suma de todas estas ponderaciones deben totalizar el 100%.

### Anualizacion de las metas de los indicadores de propósito

Las metas del propósito del proyecto, se anualizaran tomando en consideración los componente, por lo que deberán efectuar la programación de las metas, hasta lograr el propósito de acuerdo al tiempo estimado de ejecución del mismo.

Una vez anualizadas las metas de cada indicador del propósito, estas deberán ser ponderadas de acuerdo al peso definido por el gestor del proyecto.

Indicador de proposito	Unidad de medida	Meta proposito	Ponderacion (%)	Anio 1	Anio 2	Anio 3	Anio 4	Anio 5	Total
Indicador 1: Al 2018, 3869 CIBv construidos y equipados de acuerdo a los estandares	Numero de CIBV	3.869	10	500	500	869	1000	1000	3.869
	Meta anual ponderada			1,29	1,29	2,25	2,58	2,58	10

<b>de calidad establecido s.</b>									
<b>Indicador 2:</b>	Numero de niños	187.634	90	30.00	30.00	37.63	45.00	45.00	187.63
<b>Al 2018, 187.634 niños y niñas entre 0 y 42 meses de edad, reciben atención en los Centros Infantiles del Buen Vivir</b>	Meta anual ponderada			14,39	14,39	18,05	21,58	21,58	90

Nota: Meta anual ponderada = (Meta año\* Ponderación) / Meta propósito

Fuente: Senplades.

### Evaluación de capacidad institucional

Tiene relacion a 3 factores principales, a saber:

#### 1. Objetivo

- Identificar actores y evaluar su capacidad para entregar servicios y manejar el cambio.
- Identificar y diseñar intervenciones a un proyecto relevante y factible.
- Apoyar una evaluación sobre buena gestión

#### 2. Cuándo?

- Debe llevarse a cabo al inicio del ciclo del proyecto, durante la etapa de programación, identificación, formulación e implementación.

#### 3. Qué y cómo?

- Marco institucional: Se enfoca en la evaluación de reglas y regulaciones formales e informales, dentro de la organización con la que se trabaja.
- Marco organizacional: se enfoca en el equilibrio de competencias técnicas y administrativas, la cual crea o limita su capacidad de implementación.

## Monitoreo, revisión e informes

Son el núcleo de las responsabilidades administrativas. Involucran la recolección, análisis, comunicación y uso de información del progreso físico y financiero del proyecto y el logro de los resultados.

Se debe señalar:

- Identificación del éxito y problemas durante la implementación del proyecto
- Informes de toma de decisiones a tiempo por el gerente del proyecto para apoyar la implementación
- Responsabilidad de los recursos utilizados y el logro de resultados
- Consciencia y participación de stakeholders
- Evaluación de logros obtenidos y auditoría de actividades y finanzas



## Participación y facilitación

Las etapas en el análisis para la planificación participativa es la siguiente:



- **Análisis de Participantes**

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

- **Análisis de Problemas**

En este proceso, después de aclarar el principal problema a que se enfrenta el grupo meta, se ordena y analiza el conjunto de problemas mediante la relación causa-efecto.

Hay varias metodologías recomendadas por las fuentes cooperantes para realizar, de participativa, el análisis de problemas. Entre ellas la más conocida es el “árbol de problemas”.

- Indicar un hecho concreto
- No considerar supuestos
- Indicar problemas existentes
- Evitar las expresiones “no hay...”, sino indicar la situación provocada por esa falta
- Evitar frases que contengan tanto la causa como el efecto

- **Análisis de Objetivos**

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

- **Selección del Proyecto**

En un proyecto real existen restricciones en cuanto al volumen de insumos y el periodo de ejecución, por lo cual es normal que un proyecto no pueda implementar todos los medios referidos en el árbol. Es necesario seleccionar una parte del árbol como proyecto.

#### **Procedimiento para la selección del proyecto:**

- Reconfirmar el marco general de la asistencia esperada
- Identificar enfoques en el árbol de objetivos
- Colocar un nombre a cada enfoque
- Confirmar los aspectos básicos de cada enfoque
- Definir los criterios de selección para comparar los diferentes enfoques
- Comparar los enfoques
- Determinar el enfoque que pueda ser la estrategia más adecuada para el proyecto

#### **Términos de referencia**

Los términos de referencia contienen especificaciones técnicas de cómo ejecutar un determinado estudio o proyecto. Además conforman una especie de mapa, es decir, trazan un camino para el progreso del proyecto, detallando qué necesita ser alcanzado, por quién y cuándo.

Acorde a la metodología para la elaboración de estudios de preinversión, los términos de referencia mantienen la siguiente estructura:

### **1. DATOS INICIALES DEL ESTUDIO**

#### **1.1. Tipo de solicitud del dictamen**

Las entidades y organismos del sector público que reciben recursos del Presupuesto General del Estado deberán solicitar a Senplades, el dictamen de prioridad para estudios de preinversión, o de aprobación cuando estos sean financiados con cooperación internacional.

#### **1.2. Nombre del estudio de preinversión**

El nombre del estudio debe ser compuesto por:

- a) Código Único de Proyecto (CUP)
- b) La acción a realizarse y su propuesta de nombre debe responder a la pregunta: ¿Qué se va a hacer?
- c) El objeto de dicha acción responde a la pregunta: ¿sobre qué? Por ejemplo: Proyecto Multipropósito Chalupas, Proyecto Hidroeléctrico Caluma-Pasagua

#### **1.3. Entidad**

Unidad de Administración Financiera UDAF encargada del estudio de preinversión.  
Unidad operativa desconcentrada que se encargara del estudio. De ser pertinente, describir la unidad dentro de la institución a cargo del proyecto.

## **2. INTRODUCCION**

### **2.1. Antecedentes**

Que circunstancias previas hacen necesaria la realización del proyecto

### **2.2. Características del estudio**

Describir de manera sucinta las características generales del estudio, considerando las fuentes más adecuadas

### **2.3. Diagnóstico y Problema**

Presentar un análisis de contexto y situación del problema o carencia del servicio/producto y las afectaciones que genera esta condición.

## **3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE PREINVERSION**

### **3.1. Objetivo General**

Que es lo que persigue el estudio de preinversión

### **3.2. Objetivos Específicos**

De preferencia no más de 5. Deben estar alineados tanto al objetivo general como a los productos a ser presentados.

## **4. ALCANCE Y FASES**

### **4.1. Alcance**

Límites del estudio de preinversión, el mismo que debe estar alineado al logro de cada objetivo específico.

### **4.2. Fases**

Etapas específicas de preinversión que abarca el estudio. Incluye, pero no se limita a las fases de prefactibilidad, factibilidad y estudios definitivos. De acuerdo a su nivel de profundidad de desarrollo.



Producto 1								
Producto 2								
Producto 3								
Total								

## 9. PLAZO, CRONOGRAMA VALORADO Y FORMA DE PAGO

Calendario de trabajo que deberá incluir valores y ser consistente tanto con las actividades como con los productos a ser desarrollados. El mismo debe establecer el tiempo de ejecución del estudio en meses.

Productos	Plazo	Monto
Producto 1:	Plazo de entrega y % del monto total del producto	
Producto n:	Plazo de entrega y % del monto total del producto	

## 10. CARACTERISTICAS DEL PROVEEDOR

### 10.1. Perfil del proveedor

Requisitos que deberá cumplir el proveedor que realizará el estudio de preinversión, como años de experiencia, proyectos realizados, etc.

### 10.2. Personal básico requerido

Detalle del personal mínimo que se exigirá al proveedor para que realice el estudio de preinversión, de ser el caso.

## 11. METODOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y/O CONOCIMIENTO

Manera en que el proveedor deberá transferir los conocimientos y/o tecnología al personal de la/s entidad/es que lleva/n adelante el estudio de preinversión, así como de la academia; por ejemplo: cursos, charlas, capacitación in situ, entre otros.