



**Módulo  
Transversal  
Metodológico**

# **Formulación de Proyectos y Adquisición de Fondos**

Módulo





***Formulación de  
Proyectos y  
Adquisición de  
Fondos***

**MÓDULO TRANSVERSAL METODOLÓGICO**

*Educación de Personas Jóvenes y Adultas*

*Programa de Formación de Formadores*

*“Por una Educación de Calidad”*

**MÓDULO:**

***Formulación de Proyectos y***

***Adquisición de Fondos***

**Consejo Editorial:**

***Wilfredo Fidel Limachi Gutiérrez***

***Rocío Illanes Morales***

**Elaboración:**

***Alfredo Paz Méndez***

DEPÓSITO LEGAL N° .....

Asociación Alemana para la Educación de Adultos

IMPRESO:

Diciembre, 2013

La Paz, Bolivia

# Presentación

*Los Centros de Educación Alternativa, que desarrollan acciones de formación y capacitación con personas jóvenes y adultas, por su naturaleza educativa y posición estratégica en la comunidad, constituyen un mecanismo potencial para intervenir y contribuir en las acciones orientadas al desarrollo del contexto local en el que están emplazados.*

*Esta fortaleza puede encontrar su materialización a través de acciones institucionales de promoción, apoyo y participación - junto con los diversos actores sociales, comunitarios e institucionales del entorno local - en la formulación de proyectos de desarrollo, la consecución del financiamiento y la posterior concreción de sus objetivos para responder a la problemática social, educativa y productiva y de este modo mejorar la calidad de vida de la población.*

*Una tarea que exige a los actores del Centro de Educación Alternativa, docentes y directores, capacidades para poder responder a las necesidades de generación de iniciativas locales de proyectos. Esto implica entender la problemática social, cultural y productiva del contexto en el que trabaja el centro, así mismo se requiere conocer los elementos conceptuales, metodológicos y operativos para la formulación de proyectos y manejar instrumentos y estrategias para la consecución de financiamiento y fondos para el desarrollo de las acciones.*

*En este sentido, la Asociación Alemana para la Educación de Adultos, siguiendo la línea de cualificación de los actores educativos, propone este módulo transversal metodológico sobre la Formulación de Proyectos y Adquisición de Fondos, como contribución a la necesidad de que los actores educativos intervengan en los procesos de desarrollo de la comunidad, que es un objetivo que permitirá un mejor conexión entre la institucionalidad del centro y las necesidades de la comunidad.*

*Nos complace mucho presentar este material educativo que facilitará a docentes y directores las herramientas para aportar en el desarrollo de la población, en la perspectiva de búsqueda del buen vivir.*

Wilfredo Fidel Limachi Gutiérrez  
Director  
Asociación Alemana para la Educación de Adultos

# Índice General

## UNIDAD 1: FORMULACIÓN DE PROYECTOS

1. METODOLOGÍA GENERAL EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS	1
1.1. ¿Qué es un proyecto y cual su ciclo de gestión?	2
1.2. ¿Existen diferentes tipos de proyectos?	3
1.3. ¿Cómo se formula un proyecto?	4
1.4. La planificación con el Enfoque del Marco Lógico. EML.	5
1.5. Pasos metodológicos del EML	6
1.5.1. Análisis de situación	7
1.5.2. Actividades para el dominio del contenido temático	8
1.5.3. Planteamiento del proyecto	9
1.5.4. Actividades para el dominio del contenido temático	10
1.5.5. Estrategia de implementación	11
1.5.6. Actividades para el dominio del contenido temático	12
2. CARACTERÍSTICAS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA	13
2.1. Fases en los proyectos de Inversión Pública	14
2.2. Metodología para la preparación y evaluación de proyectos de pre inversión pública	15 16
2.3. Actividades para el dominio del contenido temático	17
2.4. Autoevaluación	18

## UNIDAD 2: ANÁLISIS DE CONSISTENCIA AL DISEÑO DE PROYECTOS

	19
1. ANÁLISIS DE CONSISTENCIAS Y COHERENCIAS	20
1.1. Consistencia del objetivo general	21
1.2. Consistencias del objetivo específico	22
1.3. Consistencia en los grupos involucrados	23
1.4. Consistencia de los resultados	24
1.5. Consistencia de las actividades e insumos	25
1.6. Coherencia de los factores externos	26
1.7. Coherencia de los indicadores y los medios de verificación	27
1.8. Actividades para el Dominio del Contenido Temático	28
2. DISEÑO DEL MONITOREO	29
2.1. Plan de monitoreo	30
2.2. Eficiencia. Eficacia. Efecto. Impacto	31
2.3. Formato de reportes de monitoreo	32
2.4. Actividades para el Dominio del Contenido Temático	33
3. AUTOEVALUACIÓN	34

**UNIDAD 3: HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS**

1. ENFOQUES

- 1.1. Enfoque de Derechos Humanos
- 1.2. Enfoque de Género
- 1.3. Introducción de los enfoques dentro de los proyectos.
- 1.4. Orientación para la reflexión crítica

2. LÍNEA DE BASE

- 2.1. Objetivo de la línea de base
- 2.2. Alcance de la línea de base
- 2.3. Marco metodológico
- 2.4. Definición de indicador

3. Instrumentos de Recolección de Información Cualitativa

- 3.1. Descripción de las técnicas más utilizadas
- 3.2. Resumen de inventario de técnicas
- 3.3. Actividades para el dominio del contenido temático
- 3.4. Autoevaluación

**UNIDAD 4: ADQUISICIÓN DE FONDOS PARA PROYECTOS**

1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA COOPERACIÓN FINANCIERA AL DESARROLLO.

2. CANALES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO.

- 2.1. Canales de fondos públicos
- 2.2. Canales de fondos privados
- 2.3. Canales de fondos mixtos
- 2.4. ¿Dónde buscar financiamiento externo?

3. CANALES DE FINANCIAMIENTO INTERNO

- 3.1. Recursos del tesoro general de la nación
- 3.2. Recursos específicos de las entidades públicas
- 3.3. Recursos externos
- 3.4. ¿Dónde buscar financiamiento interno?
- 3.5. Orientaciones para la Reflexión Crítica
- 3.6. Actividades para el Dominio del Contenido Temático

4. TÁCTICAS PROCEDIMENTALES RECOMENDADAS PARA LA BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO Y ADQUISICIÓN DE FONDOS

- 4.1. Autoevaluación

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34



# Introducción

*El presente Módulo Transversal Metodológico sobre Formulación de Proyectos y Adquisición de Fondos para las acciones de educación de personas jóvenes y adultas, está orientado a contribuir en la formación de capacidades tanto conceptuales, metodológicas e instrumentales que, articuladas a conocimientos previos, provocarán interacciones con su entorno inmediato hacia el desarrollo sostenible.*

*La población de jóvenes y adultos, es una población potencial para la gestión del desarrollo local sostenible, ya que estos grupos tienen gran influencia en el accionar de su comunidad y vecindad, pues son actores natos y legítimos de la participación ciudadana, y porque varios de ellos se encuentran y encontrarán en cargos civiles de representación y toma de decisiones. Los Centros de Educación Alternativa (CEA) cubren una gran parte de las necesidades educativas, abriendo oportunidades para la inclusión de temáticas complementarias, como lo es la desarrollada en este módulo transversal.*

*El desarrollo local sostenible busca una mejora sustancial y sostenida en la calidad de vida de las personas, por tanto los frentes de acometida son diversos, como diversos son los canales de apoyo y ayuda existentes. Gran parte de la restricción al acceso de estos canales de cooperación externa o del propio Estado, es originada por la falta de información y conocimiento, así como por la insuficiente preparación de propuestas o proyectos para su consideración.*

*Este material educativo tiene la finalidad de promover el conocimiento esencial y práctico sobre la formulación de proyectos y de los distintos canales de financiamiento, para que los actores de los CEA sean efectivos agentes de cambio y logren impactar en la resolución de sus problemas de desarrollo local de forma eficaz, eficiente y sostenible.*

*En ese sentido, las sucesivas unidades temáticas abordadas, están diseñadas de forma procesual para fijar contenidos teóricos con métodos y técnicas instrumentales especializadas, de tal modo que al final, los participantes (educadores) podrán formular, revisar y presentar propuestas de proyectos de desarrollo de forma acertada a las fuentes financieras que correspondan para la adquisición de fondos.*

*En el recorrido por las unidades temáticas se abordan los diferentes pasos en la elaboración de proyectos de desarrollo, útiles para ser transportados a cualquier formato o guía de presentación de proyectos tanto de cooperación interna, externa, privada o pública.*

*El análisis de consistencias, como método de mejora continua o control de calidad brinda utilidad también en los planes de seguimiento y monitoreo, parte intrínseca de un proyecto.*

*También se presentan dentro las unidades temáticas, herramientas complementarias que otorgan a las propuestas de desarrollo valor agregado, valiosas dentro las expectativas de los entes financiadores, como lo son los enfoques transversales, las líneas de base que posibilitan las rendiciones de cuentas o logros esperados y un conjunto de técnicas para la instrumentación y puesta en práctica de recolección de información.*

*Por último, se aborda la búsqueda y adquisición de fondos, estableciéndose la evolución de la cooperación financiera internacional, la concepción de la cooperación al desarrollo con la actualización en sus diferentes modalidades.*

*También se incluyen las formas de acceso a la Inversión Pública que llega de parte del Estado Plurinacional de Bolivia, y un conjunto de tácticas procedimentales que ayudarán en la negociación de fondos.*

### **¿Cómo utilizar este módulo?**

*Al inicio de cada unidad temática se proporciona una orientación didáctica que expresa los objetivos propios de la unidad, que servirán al facilitador y al participante como guía del proceso de enseñanza aprendizaje a su cargo. También se encuentran los objetivos de aprendizaje del participante, los que plasman claramente las competencias y capacidades que se espera lograr.*

*Es conocido que no es suficiente, dentro la didáctica, recorrer las fases de motivación, transferencia de conocimientos, asimilación, fases en que las que el docente por lo general hace hincapié, sino que las fases de dominio, sistematización y evaluación (autoevaluación) son claves, pues es en ellas que el conocimiento asimilado se fija como conocimiento significativo, relaciona con los conocimientos propios, generando sinergias cognitivas que se exteriorizan permitiendo el inicio de otro ciclo del proceso de enseñanza aprendizaje.*

*En virtud de ello es que en el desarrollo teórico - metodológico de los temas, se incorporan orientaciones para reflexión crítica así como actividades para el dominio de los contenidos.*

*Así también se proponen un conjunto de preguntas como guía del participante para la evaluación o autoevaluación.*





## ***Unidad 1***

# ***Formulación de Proyectos***



## ÍNDICE DE LA UNIDAD TEMÁTICA 1

Orientación didáctica

### 1. METODOLOGÍA GENERAL EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

- 1.1. ¿Qué es un proyecto y cual su ciclo de gestión?
- 1.2. ¿Existen diferentes tipos de proyectos?
- 1.3. ¿Cómo se formula un proyecto?
- 1.4. La planificación con el Enfoque del Marco Lógico. EML
- 1.5. Pasos metodológicos del EML
  - 1.5.1. Análisis de situación
  - 1.5.2. Actividades para el dominio del contenido temático
  - 1.5.3. Planteamiento del proyecto
  - 1.5.4. Actividades para el dominio del contenido temático
  - 1.5.5. Estrategia de implementación
  - 1.5.6. Actividades para el dominio del contenido temático

### 2. CARACTERÍSTICAS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

- 2.1. Fases en los proyectos de Inversión Pública
- 2.2. Metodología para la preparación y evaluación de proyectos de pre inversión pública
- 2.3. Actividades para el dominio del contenido temático

### 3. AUTOEVALUACIÓN

## UNIDAD TEMÁTICA 1

### FORMULACIÓN DE PROYECTOS

La presentación de un documento de proyecto, tanto hacia entidades privadas como estatales, se ha hecho indispensable para la obtención, o por lo menos la consideración de apoyo, ayuda o cooperación hacia la solución de un problema.

Si bien, los documentos de proyectos pueden ser redactados de diversas formas, con formatos generales o específicos e inclusive a diversos niveles de profundidad, sean ideas de proyecto, perfiles o diseño final, todos deben contener un conjunto de elementos requeridos para su consideración y aprobación.

La unidad temática se ha dividido en dos sub unidades, la primera considera los requerimientos a detalle de proyectos a nivel general, de tal modo que el lector conozca y aplique bien los diferentes componentes y se sienta motivado y capaz de generar un proyecto con estos elementos centrales con niveles de alta calidad.

La segunda sub unidad, entra luego de los conocimientos generales y especifican las características de los proyectos de inversión pública, debido a que la legislación boliviana ha establecido la implementación de acciones de desarrollo desde los Gobierno Autónomos Municipales, Departamentales como desde el nivel Nacional a través de la ejecución de este tipo de proyectos.

#### ***Orientación didáctica***

El objetivo de la presente unidad temática es:

- Dar a conocer los elementos conceptuales y metodológicos en la elaboración de proyectos de desarrollo en los ámbitos de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas.
- Dar a conocer instrumentos y herramientas con las cuales se construyen proyectos y programas de desarrollo.

Objetivos de aprendizaje del participante:

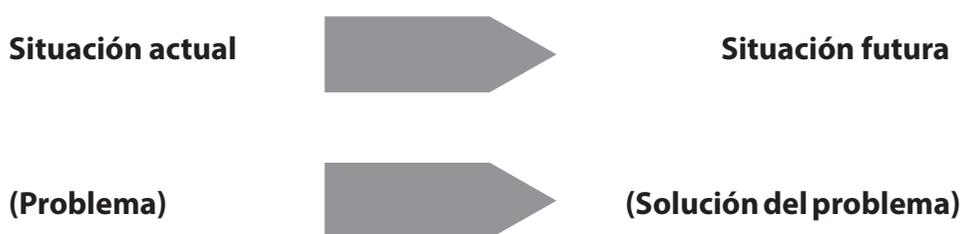
- Conoce qué es un proyecto y cuál su ciclo de gestión.
- Aplica instrumentos y herramientas metodológicas para la elaboración de proyectos de desarrollo.
- Perfecciona capacidades prácticas para construir perfiles de proyectos.
- Conoce las características oficiales para proyectos de inversión pública.

# 1. METODOLOGÍA GENERAL EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

## 1.1. ¿Qué es un proyecto y cuál su ciclo de gestión?

La palabra proyecto viene del latín *proiectus*, y se refiere a un emprendimiento consistente en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La finalidad de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido.

La definición tradicional indica “es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso”. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés.



En general la sociedad constituye estructuras que le ayuden a la resolución de sus problemas, sean agrupaciones, organizaciones, instituciones de diversa naturaleza. Así mismo estas entidades, pueden tener restricciones para lograr su cometido. Por tanto, los proyectos intervienen tanto para la resolución del problema directo como para mejorar los medios que contribuyen a esta resolución.

En el caso de los CEAs, éstos están estructurados para generar un conjunto de aprendizajes en la población y así la sociedad, mejor formada, pueda responder de manera más eficiente la solución de sus problemas. Ello implica que los proyectos puedan estar dirigidos tanto a la población meta como al propio CEA, como agente de desarrollo.

- Imagina y establece un problema que tiene la población que acude al CEA
- Imagina y establece un problema que tiene el CEA para cumplir con sus objetivos institucionales

Ahora veamos qué es gestión. Se entiende gestión a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades de un proyecto en un tiempo determinado para satisfacer y lograr los objetivos perseguidos. Es decir, es todo el proceso desde su inicio hasta el final, abarcando todos los periodos de la vida del proyecto, dando como resultado final efectos,

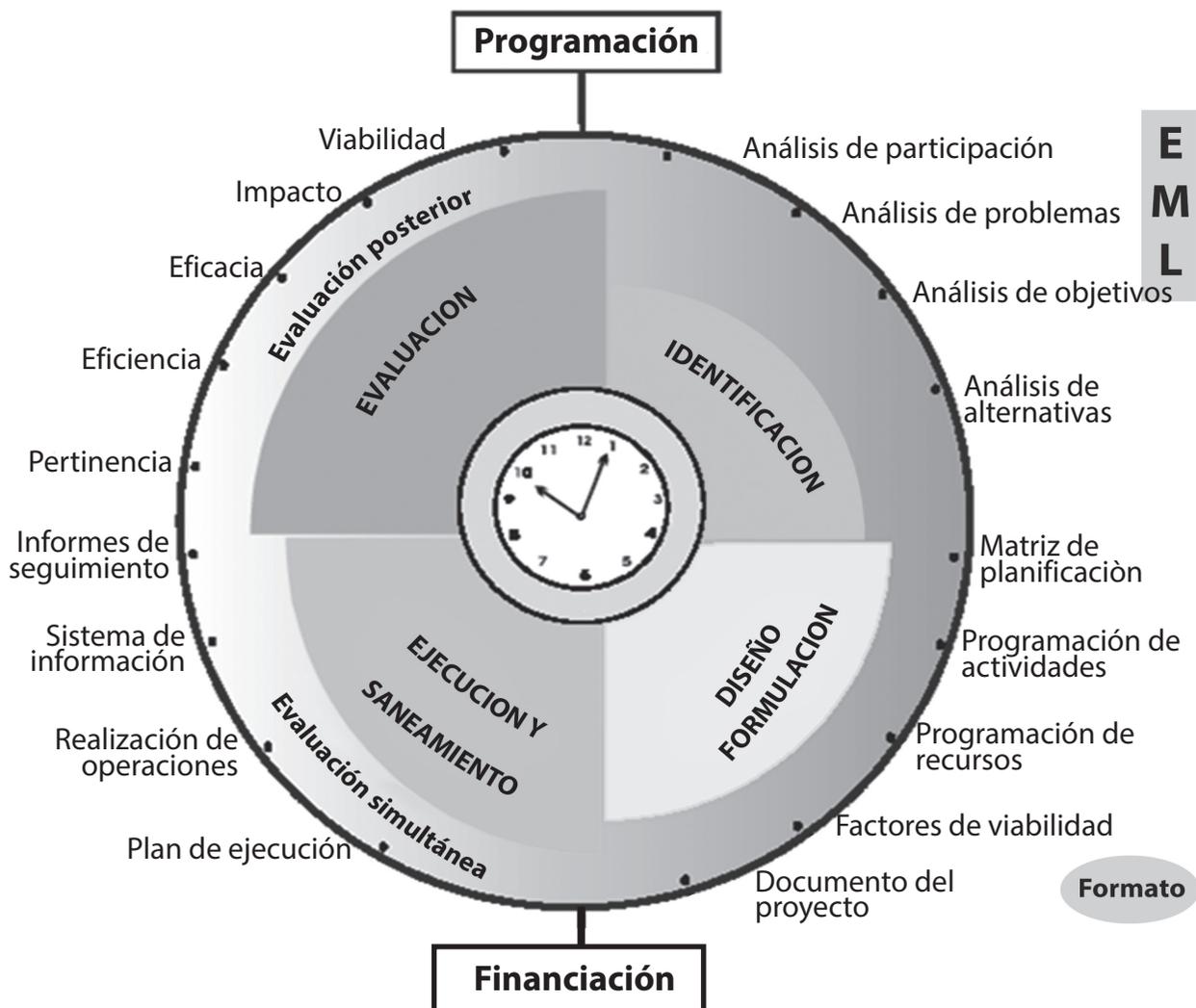
que a su vez pueden originar otras iniciativas. Por ello se lo denomina también ciclo de gestión de proyectos.

Este ciclo, consta de cuatro partes fundamentales, en la primera, se detecta el problema o los problemas, a quiénes involucra, cómo se puede solucionar, es decir, se identifican los aspectos de fondo. La segunda parte, es la estructuración de una propuesta de solución, habiendo detectado la problemática y la potencial solución, se desarrolla el procedimiento para llegar a los productos que darán la solución correspondiente con todos los pormenores, quedando registrado en un documento que dé cuenta de ello.

Estos dos primeros pasos, denominados programación o planificación, son cruciales, pues de ello depende el futuro del proyecto. Primero, porque se establecen los medios para la solución del problema y segundo, tal vez el más descuidado pero no el menos importante, es que posibilita el financiamiento requerido. Un proyecto con deficiencias en la planificación, genera dudas sobre si logrará los objetivos esperados y si las soluciones a la problemática serán las más eficaces y eficientes.

El enlace entre las dos primeras partes con las dos últimas es el financiamiento, la obtención de los recursos necesarios para la operación. Si este enlace falla, el proyecto no podrá ejecutarse.

La tercera parte del ciclo de gestión, es la operación del proyecto mediante la implementación de actividades hasta el logro de resultados, según la planificación efectuada. Y por último, la evaluación, que no es otra cosa que valorar todo el proceso anterior, dando las pautas para nuevas propuestas de mejora continua.



## 1.2. ¿Existen diferentes tipos de proyectos?

Existen múltiples tipos de problemas y por tanto múltiples tipos de proyectos, haciendo su clasificación muy variable, según el criterio que se quiera utilizar. Una de las clasificaciones tradicionales más utilizadas los considera:

**Proyectos Productivos:** Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos para distintos fines. Por ejemplo, proyectos para la implementación de iniciativas económicas, como maquinaria para una carpintería particular que reducirá el tiempo, las fallas y la calidad, lo que redundará en reducción de costos, mayores ventas y mayor rentabilidad.

**Proyectos Sociales:** Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el Estado, los organismos multilaterales, las ONGs y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social. Su único fin es mejorar la calidad de vida de una comunidad en sus necesidades básicas como salud, educación, empleo y vivienda, entre otros.

El proyecto pronostica y orienta una serie de actividades para conseguir unos determinados objetivos. Debe contener una descripción de lo que quiere conseguir, debe ser adaptado al entorno en que se piensa desarrollar, los recursos necesarios para desarrollarlo y el cronograma en el que se establece el plazo de su ejecución.

En el último periodo con el enfoque sostenible se incluye la ecología o el medio ambiente como un elemento importante tanto para mejorar la economía como para proteger el medio ambiente durante un largo periodo, también la participación equitativa de la sociedad en estos procesos.

**Proyectos más amplios:** Se puede considerar un programa como un conjunto de proyectos separados, en los que los resultados del programa constituyen los objetivos inmediatos de cada proyecto. Los programas, al igual que los proyectos, deberán tener solamente un objetivo específico. Por ejemplo, se podrá considerar los programas más amplios que operan en diferentes sectores como un conjunto de sub proyectos. Cada uno de los resultados del programa constituirá el objetivo inmediato de los diferentes proyectos. Los resultados del programa no deben estar en conflicto.

Objetivo General del Programa			
Objetivo Específico del Programa	Objetivo General de los Proyectos		
Proyectos 1. 2. 3.	Objetivo Específico 1	Objetivo Específico 2	Objetivo Específico 3
	Resultados 1 2 3	Resultados 1 2 3	Resultados 1 2 3

<b>Mejorar el vivir bien del niño/niña</b>			
Objetivo Específico del Programa	Mejorar la salud integral del niño/a menor a 5 años (Objetivo General de los Proyectos)		
Proyectos			
Py1. Niños sanos Py2. Niños alimentados Py3. Niños seguros	Py1. Reducir las enfermedades prevalentes	Py2. Lograr la seguridad alimentaria	Py3. Reducir el riesgo a desastres naturales
	Resultados 1.- Control de vacunas 2.- Menor incidencia de diarreas 3.- Menor incidencia de Infecciones respiratorias	Resultados 1.- Mayor disponibilidad de alimentos 2.- Mejores conocimientos nutricionales. 3.- Mayor capacidad de compra.	Resultados 1.- Centros educativos con Planes de gestión de riesgos. 2.- Planes de Emergencia comunales instaurados

### 1.3. ¿Cómo se formula un proyecto?

La formulación de proyectos se refiere al acto metodológico de ideación de una propuesta en el contexto de la planificación, en tanto puede ofrecer una respuesta ante un problema identificado como tal. La dimensión y complejidad de cada proyecto varía pudiendo plantearse desde una idea de proyecto, perfiles de proyectos con o sin pre factibilidad, hasta proyectos a diseño final, todos estos niveles con la finalidad de ser presentados ante un organismo donante o agente de desarrollo estatal.

Las instituciones financiadoras tanto externas como del Estado, poseen sus propios esquemas y formatos para la recepción de propuestas, los cuales se presentan, por lo general, a través de una diversidad de formularios o guías. Es por esto que la presente unidad temática, es una orientación aplicada sobre los principios generales que deben tenerse en cuenta en la formulación, sin constituir una información cerrada. Es en todo caso, un modelo de formulación con todos los elementos necesarios para que luego de realizado pueda vaciarse a cualquier formato o guía. Así mismo, es válido para ser utilizado en cualquier temática del desarrollo.

En ese sentido se ha seleccionado un método estandarizado y validado, que albergue todos los elementos y requisitos solicitados por las guías y formatos exigentes de las Agencias de Cooperación y del Estado, el cual es el Enfoque de Marco Lógico. (EML).

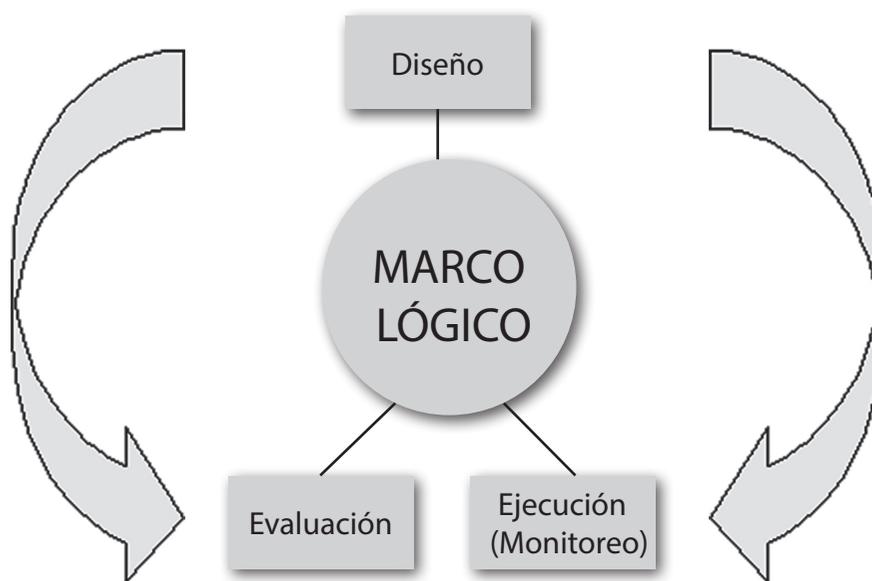
## 1.4. La planificación con el enfoque de marco lógico

**El Enfoque de Marco Lógico.**- Este enfoque es una herramienta analítica para la planificación y la gestión de proyectos orientada por objetivos. Es decir, es un conjunto de pasos que seguidos de forma secuencial llevan a lograr todos los productos que se necesitan para formular los elementos centrales de una propuesta o proyecto de desarrollo.

Estos pasos estructuran los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Además de ser utilizada en la planificación, dando los elementos de contenido centrales, tema de esta unidad, puede ser utilizada en la ejecución dentro el seguimiento y acompañamiento a las actividades y resultados esperados versus los que se están logrando. Y en la evaluación, valorando a partir de la comparación de los resultados y objetivos esperados con los alcanzados.

**Gráficamente podemos utilizar esta herramienta en:**



### **Ventajas del uso del Enfoque del Marco Lógico**

1. Información mayor y pertinente
2. Guía del análisis sistemático y lógico
3. Resalta los lazos entre elementos del proyecto y factores externos
4. Facilita el entendimiento y la comunicación
5. Procedimientos normalizados para recoger y evaluar la información
6. Continuidad del enfoque

7. Mayor comunicación entre instituciones, gobiernos y agencias donantes
8. Facilita estudios sectoriales y comparativos

### Limitaciones del Uso del Enfoque del Marco Lógico

1. Rigidez en el proyecto al absolutizar los objetivos y factores externos
2. Es políticamente neutro
3. No sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis costo-beneficio, la planificación de tiempos, análisis de impacto, etc.
4. Es necesaria una capacitación sistemática a todas las partes involucradas y un seguimiento metodológico

En el Enfoque de Marco Lógico suponemos que:

*“.. Si los insumos están disponibles, entonces las actividades se realizarán.  
Si las actividades se realizan, y se dan sus supuestos entonces se producirán los resultados.*

*Si se producen los resultados, y se dan sus supuestos entonces se logrará el objetivo específico o propósito y si se da su supuesto, a largo plazo, esto contribuirá al cumplimiento del objetivo global”.*

VILLAMIL, ANA BELEN. Curso: Marco Lógico en proyectos de desarrollo, Univ. CEMLA, Bolivia La Paz, 2007

La anterior descripción se puede explicar siguiendo las flechas del gráfico exhibido:

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	←		
PROPÓSITO	←		→
RESULTADOS	←		→
ACTIVIDADES			→

## 1.5. Pasos metodológicos del Enfoque del Marco Lógico (EML)

El EML, **Enfoque del Marco Lógico** para la elaboración de proyectos en general tiene una secuencia de pasos con los que se logran un conjunto de productos que dan el sustento y validez al proyecto.

Los primeros 4 pasos producen un análisis reflexivo, que es la base o cimiento del proyecto. La ausencia de alguno de estos productos puede provocar errores en la concepción que resulten fatales a la hora de su planteamiento y en la estrategia de implementación posterior.

Los pasos 5, 6 y 7, definirán la expectativa de logro, la forma de medirlos y los riesgos posibles. Estos productos son lo que demostrarán la solución a los problemas existentes.

Por último, los pasos 8, 9 y 10, presentan el cómo se alcanzará la solución planteada, con qué recursos, y el tiempo programado.

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1. Análisis de los problemas
2. Análisis de la participación
3. Análisis de los objetivos
4. Análisis de las alternativas

### PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

5. Elementos del proyecto (O-R-A)
6. Factores Externos (FE)
7. Indicadores (IVO)
8. Medios o Fuentes de Verificación (FV)

### ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

9. Ingeniería
10. Cronograma
11. Presupuesto

Ahora que hemos mencionado los elementos del marco lógico, conozcamos a detalle cada uno, de tal suerte que podamos ir generando un perfil de proyecto hasta el final.

### 1.5.1. Análisis de la situación

Todo proyecto debe partir de un análisis de la realidad que permita identificar los problemas que afectan a un grupo de personas, una comunidad o una localidad y las posibles pero reales soluciones. Se trata de reflexionar sobre la situación que se quiere modificar, postulando interrogantes y elaborando posibles causas y consecuencias acerca de la problemática. El análisis debe realizarse en situación, dado que el problema se produce en un tiempo y lugar

determinado, y nunca debe expresarse como “la falta de algo”, ya que es una forma de acotar las posibles soluciones, limitando la posibilidad de encontrar respuestas alternativas.

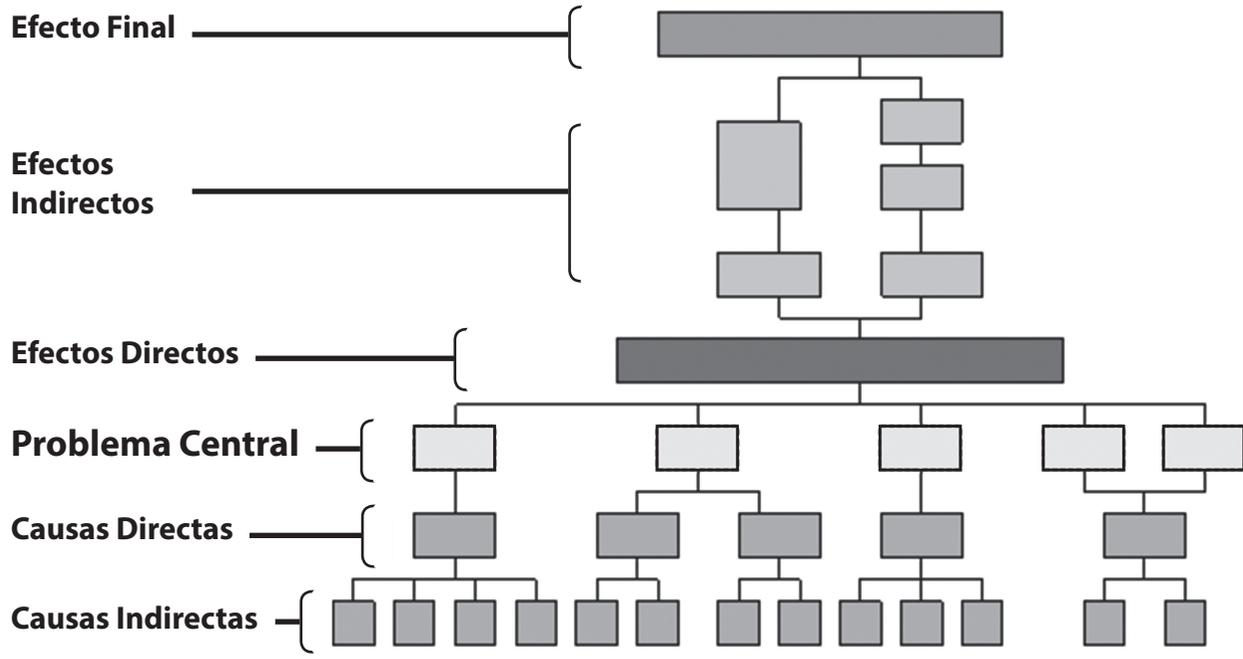
### PASO 1: Análisis de los problemas

Partiendo de la información disponible, se analizará la situación existente; es decir, se identificarán los principales problemas y se visualizarán las principales relaciones causales que existen entre éstos por medio de una técnica denominada árbol de problemas, para ello se deben considerar algunos principios:

1. Identificar los problemas existentes en tarjetas. Escribiendo solamente un problema en una tarjeta y colocándola en un panel o pared. Estos problemas deben ser los existentes y no los posibles, imaginarios o futuros. Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente.
2. Se debe establecer cuál problema es el más importante de todos, según un análisis de cuáles son las causas de uno y otro. Por lo general varios problemas secundarios son causa del problema central o el más importante para nosotros.
3. Identificar las causas sustanciales y directas del problema central o principal; y acomodar las tarjetas debajo del problema central.
4. Identificar los efectos sustanciales y directos del problema central o focal, y colocar los efectos negativos que son causados por el problema central.
5. Revisar el árbol de problemas, analizar, preguntarse si es válido y completo, haciendo los ajustes necesarios, moviendo hacia arriba o abajo las tarjetas, hasta que quede a satisfacción de los participantes.
6. Definir así, el árbol de problemas que muestra las relaciones de causa y efecto entre los problemas. Copiarlo, redactarlo.

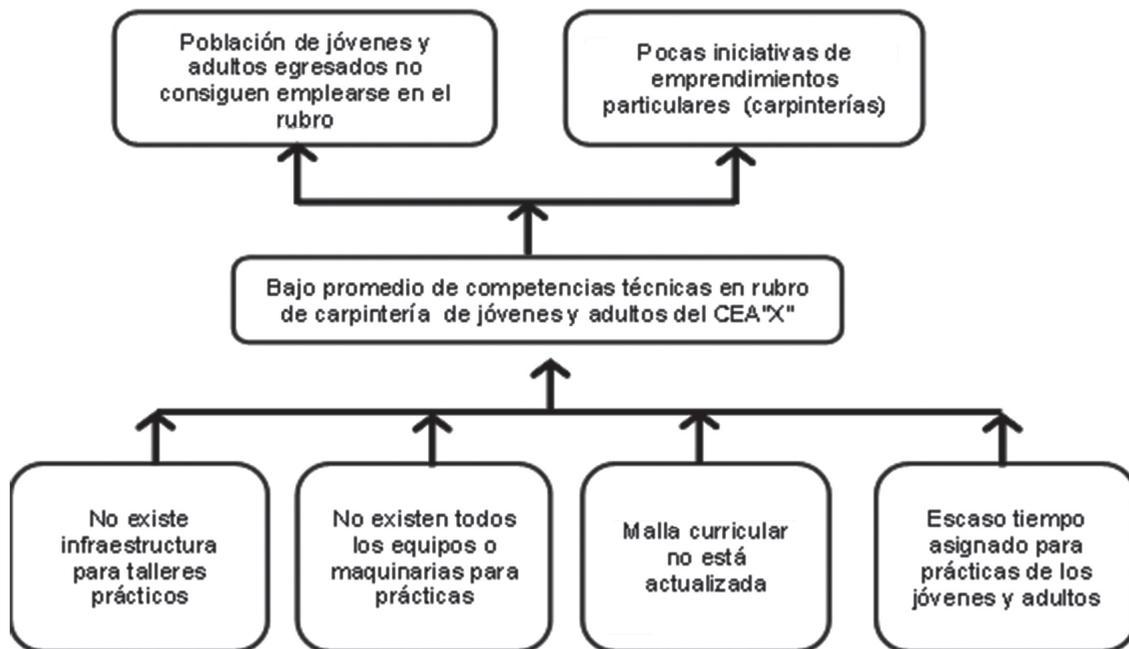


### Árbol de problemas



Para ilustrar veamos un ejemplo hipotético relacionados con los CEAs, suponiendo que se hace un análisis de la información recogida de uno de ellos que presenta una problemática particular en cuanto al proceso de enseñanza aprendizaje técnico en el rubro de carpintería. En la reunión entre docentes y director se obtuvo el siguiente árbol de problemas:

### Ejemplo de Árbol de Problemas



En este ejemplo vemos que el problema principal en el CEA "X", es que el promedio de competencias en carpintería, que se ha medido a los participantes es muy bajo, por un lado se detecta que ello es debido a que no habían tenido la suficiente práctica, ya que la infraestructura para los talleres prácticos es improvisada, no existiendo una propia; así mismo los equipos para el trabajo en madera no son los requeridos, por lo que muchas formas de torneado y acabado no se pueden realizar. Además de ello, en los contenidos establecidos no se encuentran técnicas nuevas para el acabado y lustre de la madera. También se identificó que la inasistencia de los participantes jóvenes y adultos es alta, debido a una desmotivación paulatina.

Por otro lado, se identificó que las bajas competencias en el rubro, provoca inseguridad en el egresado, que no le permite lanzarse a emprendimientos propios y a lograr empleo en carpinterías existentes, pues desconoce algunas técnicas y no posee ciertas habilidades.

## **PASO 2. Análisis de involucrados o de la participación**

Se trata de desarrollar una imagen global de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas, respecto a un problema inicial planteado y ante su posible solución. Tenemos que darnos cuenta que a veces el problema no afecta a todos, ni en la misma medida o profundidad, igualmente es posible que exista una solución muy fácil pero que afecte a otras personas, tanto ahora como en las próximas generaciones. Para ello se realiza la siguiente técnica:

1. Escribir el nombre de todas las personas, grupos e instituciones afectadas por el entorno del problema.
2. Categorizar –por ejemplo- en grupos de interés, individuos, organizaciones, autoridades, etc.
3. Discutir qué intereses y puntos de vista hay que priorizar cuando se analicen los problemas. Especifique el sexo.
4. Seleccionar los grupos más importantes.
5. Hacer un análisis más detallado de estos grupos, por ejemplo en términos de:
  - Problemas: Los principales problemas que afectan al grupo o que el grupo tiene que enfrentar: económicos, ecológicos, culturales, etc.
  - Intereses: Las principales necesidades e intereses desde el punto de vista del grupo
  - Potencial: Las fortalezas y debilidades del grupo
  - Relaciones: Principales conflictos de intereses, estructuras de cooperación o dependencia con otros grupos
6. Decidir qué intereses y puntos de vista hay que priorizar cuando se lleva a cabo el análisis de los problemas.

7. Anotar los grupos o personas a los que afecta positivamente la solución del problema inicial y los grupos o personas a los que afectaría negativamente la solución al problema inicial indicando, al anotar indicar el por qué, para ser considerado en el análisis de alternativas.

**ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN:**

- Desarrollar una imagen global de los grupos de interés
- Individuos y las entidades involucradas

Para realizar un adecuado análisis de involucrados es importante responderse las siguientes preguntas:

**ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN:**

- Desarrollar una imagen global de los grupos de interés
- Individuos y las entidades involucradas. ¿Quién o quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad?
- ¿Quién o quiénes parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la intervención?
- ¿Qué conflictos puede suponerse que ocurrirá al apoyar a determinados grupos?

- **BENEFICIARIOS/AS DIRECTOS/AS**
- **BENEFICIARIOS/AS INDIRECTOS/AS**
- **NEUTRALES/EXCLUIDOS/AS**
- **PERJUDICADOS/AS/ Oponentes**

Con ello, se llena una matriz como la que se propone, para que quede registrado y sea útil en los siguientes pasos.

## MATRIZ DE IDENTIFICACION Y ANÁLISIS DE IMPLICADOS (AS)

Individuos o grupos	Interés en el proyecto	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	¿Cómo van a influir en el proyecto?	¿Qué puede el proyecto hacer por ellos/as?	¿Qué pueden hacer ellos/as por el proyecto?	¿Importancia relativa en el proyecto?

Fuente: VILLAMIL, ANA BELEN. Curso: Marco Lógico en Proyectos de Desarrollo, Univ. CEMLA, Bolivia La Paz, 2007

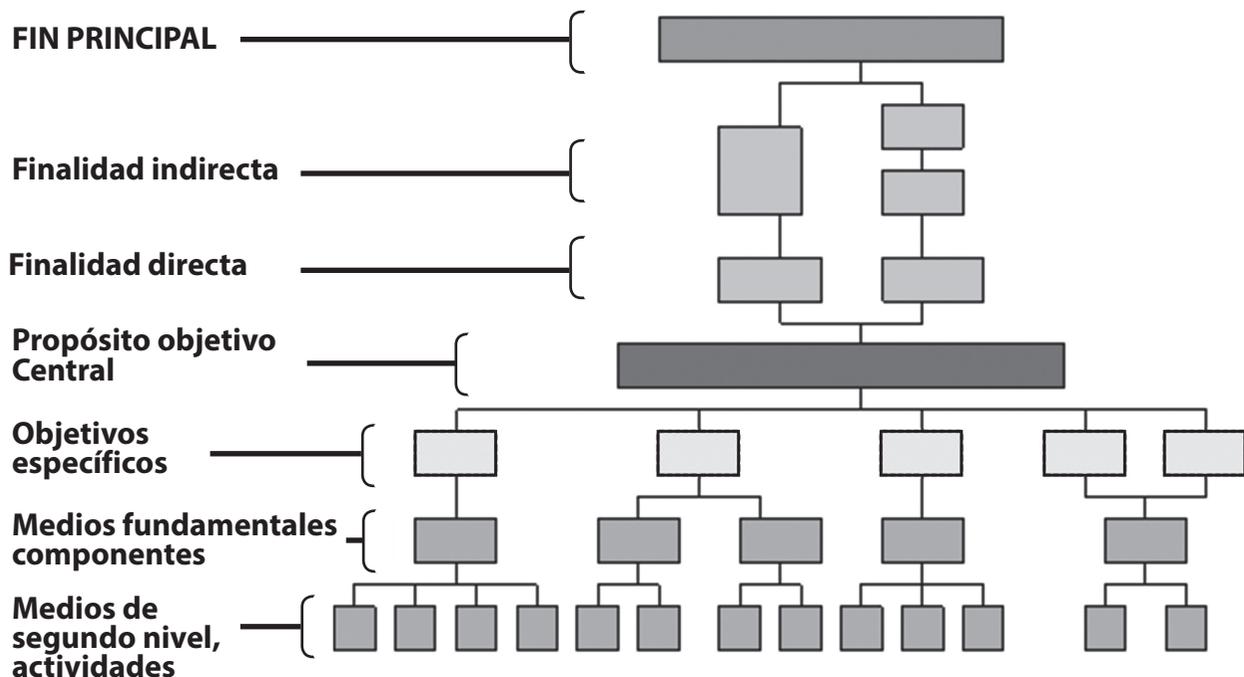
En el ejemplo que estamos utilizando respecto del CEA "X", la matriz podría quedar como sigue:

Individuos o grupos	Interés en el proyecto	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	¿Cómo van a influir en el proyecto?	¿Qué puede el proyecto hacer por ellos/as?	¿Qué pueden hacer ellos/as por el proyecto?	¿Importancia relativa en el proyecto?
Estudiantes	Alto	Motivación	Pocos estudiantes	Demanda de muebles	Ocupación en otras fuentes	Participando	Completar formación	Apoyar con presión	Alta
Docentes	Alto	Tienen conocimientos	Escasos equipos de enseñanza	Apoyo del Director	Estudiantes inconformes	Participación en la formulación	Proveer instrumentos de trabajo	Formular proyecto	Alta
Director	Alto	Tienen conocimientos	Escasos recursos para gestión de Obras	Interés del Gobierno local en apoyar al CEA "X"	Cambios de destino	Participación en la formulación	Proveer instrumentos de trabajo	Formular proyecto	Alta
Empleadores	Medio	Existen varias en distintas localidades	Exigencia de alta competencias a empleados	Demanda laboral	Despidos o descalificación por incompetencias	No influyen	Proveer de recursos humanos calificados	No hacen	Media
Carpinterías locales	Bajo	Existen varias	Poco interés	Ligarlas al proyecto	Oposición al proyecto	Pueden hacer gestión para reducir apoyo del Gobierno local	Oponerse, pero también se las puede integrar en el aprendizaje	No hacen	Alta
Comunidad	Alto	Influencia ante Gobierno local	Poco relacionamiento con CEA "X"	Tiene interés por sus jóvenes	Poca participación en definición de POA local	Participando en la formulación	Formar a sus jóvenes y adultos	Presionar al Gobierno local	Alta

### PASO 3: Análisis de los objetivos

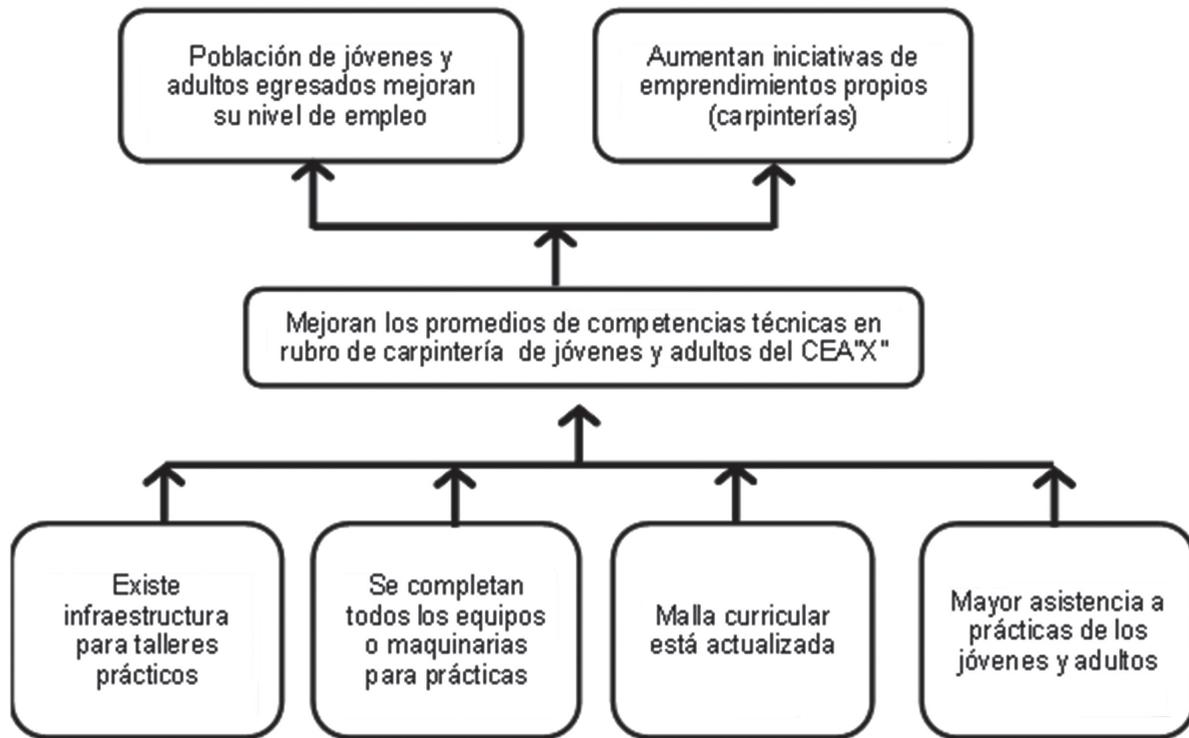
El análisis de los objetivos, no es otra cosa que mirar la situación problemática como quisiéramos sin los problemas. Para ello se transforma el árbol de problemas en un árbol de objetivos (futuras situación luego de las soluciones a los problemas). La técnica usada nos lleva a:

1. Reformular todos los elementos del árbol de problemas en condiciones deseables positivas.
2. Identificar que el problema central, se plasme como un sólo objetivo, que se denominará objetivo específico o propósito.
3. Revisar las relaciones medios-fin (resultantes de trasladar las causas como medios y los efectos a fines, a modo de garantizar que el árbol de objetivos sea válido y completo.
4. Si es necesario:
  - o Revisar los planteamientos
  - o Borrar los objetivos que parecen irreales o innecesarios
  - o Agregar nuevos objetivos cuando sea necesario
  - o Trazar líneas de conexión para indicar las relaciones medios-fin



En el ejemplo que estamos utilizando el árbol de objetivos sería:

### Ejemplo de Árbol de Objetivos



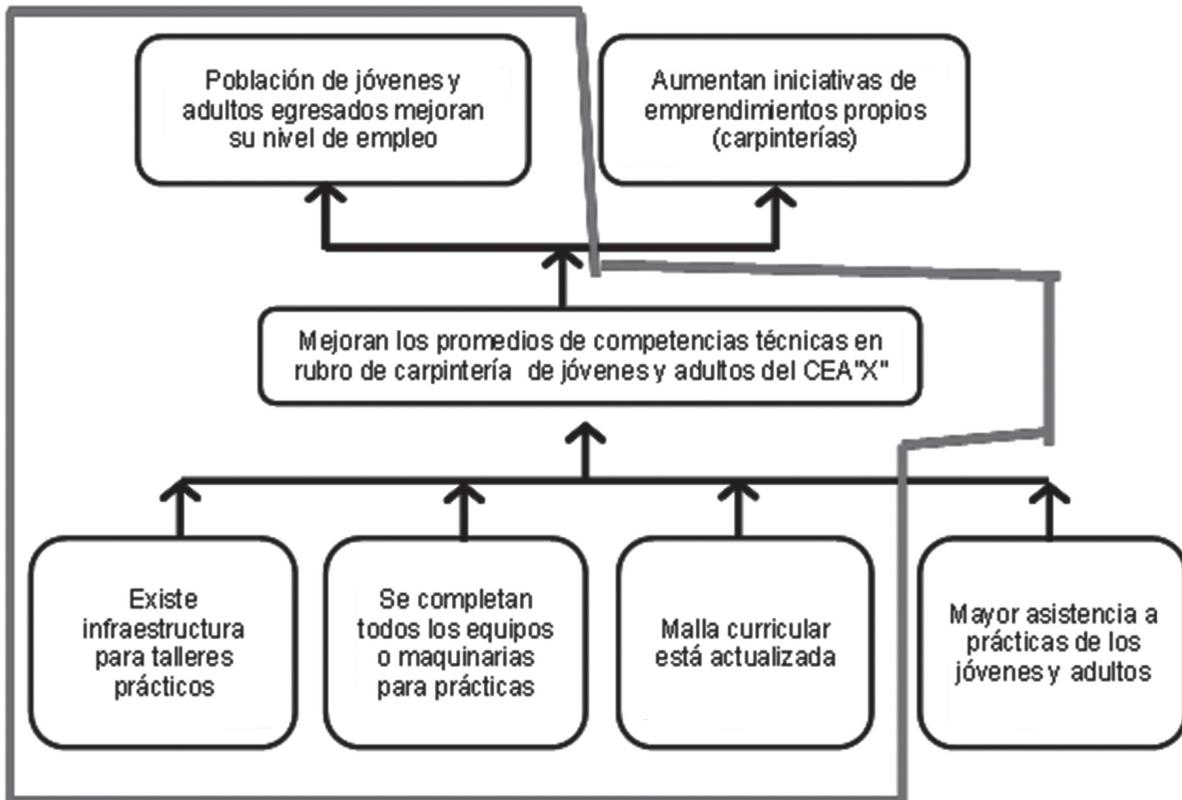
#### PASO 4: Análisis de las alternativas

El propósito del análisis de alternativas es identificar posibles opciones de solución, valorar sus posibilidades de ser llevadas adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto. Para ello, se ha desarrollado también una técnica:

1. Identificar diferentes escalones “medios-fin” como posibles alternativas o componentes del proyecto, para así lograr el objetivo específico o propósito del árbol de objetivos. En otras palabras a partir del objetivo central, y hacia abajo identificar qué se necesita para lograrlo, qué objetivos se toman en cuenta y cuáles no.
2. Eliminar los objetivos que obviamente no son deseables, es decir que no es de nuestro interés, competencia o imposibles de conseguir.
3. Eliminar los objetivos que persiguen otros proyectos en el área.
4. Discutir la alternativa estratégica tomando en cuenta los grupos afectados y objetivos. Luego el análisis de las alternativas podrá pasar a su definición los siguientes criterios:
  - Técnicos: Idoneidad, uso de los recursos locales, adecuación al mercado, etc.
  - Financieros: Costes, viabilidad financiera, necesidades de divisas, etc.
  - Económicos: Rendimiento económico, coste/eficacia, etc.

- Institucionales: Capacidad, organización, asistencia técnica, insumos, etc.
  - Sociales y de distribución: Distribución de costes y beneficios, diferencias en razón del sexo, limitaciones socio-culturales, participación local y motivación, etc.
  - Ambientales: Efectos ambientales, costes ambientales. Costes de mitigación y sus beneficios
5. Hacer una evaluación de la factibilidad de las diferentes alternativas.
  6. Seleccionar una de las alternativas como estrategia de proyecto.
  7. Si no se puede alcanzar directamente un acuerdo, entonces:
    - Introducir criterios adicionales, o modificar la opción más prometedora incluyendo o eliminando del árbol de objetivos

### Ejemplo de la selección de Alternativas respecto del Árbol de Objetivos



Área seleccionada para tomar en cuenta como la alternativa estratégica en base a los objetivos planteados y los involucrados.

## **ACTIVIDAD**

### **1.5.2. Actividades para el dominio del contenido temático**

Habiendo avanzado en la primera parte. Practiquemos ahora elaborando el análisis de la situación para un perfil de proyecto en nuestra propia realidad, para ello proponemos los siguientes pasos:

1. Conformar grupos de 4 personas. Seleccionando un/a secretario/a que registre la información trabajada, y un/a relator/a quien presentará el trabajo realizado a los otros grupos.
2. Juntar para esta actividad dos grupos, uno representará a la población beneficiaria y el otro a los expertos proyectistas.
3. El grupo que represente a los beneficiarios, deberá concertar con el otro grupo un problema focal, que sea lo más próximo a su realidad y contexto local.
4. A partir de ello, los dos grupos de forma participativa trabajarán los primeros 4 pasos del enfoque de marco lógico, presentado anteriormente.
5. Los productos que deben lograr son:
  - Un árbol de problemas de 5 niveles. Es decir dos niveles por encima del problema central (que serán los efectos) y dos niveles por debajo (que serán las causas)
  - Una matriz de involucrados
  - Un árbol de objetivos de 5 niveles
  - Identificar los objetivos seleccionados que son parte de la alternativa estratégica definida, explicando el porqué de la decisión
6. Compartir los resultados de los dos grupos en plenaria, generando análisis crítico

Nota.- Prever el resguardo de los productos obtenidos, (árboles de problemas objetivos, etc.), para ser utilizados en posteriores actividades de las unidades temáticas).

### **1.5.3. Planteamiento del proyecto**

Habiendo ya realizado el análisis de la situación, que son los aspectos de fondo, queda seguir avanzando en los siguientes pasos dentro el planteamiento del proyecto. Es decir, cómo se estructura y conforma para presentarlo con consistencias, coherencias, expresando la esencia del proyecto.

## **PASO 5: Identificación de los principales elementos del proyecto (Matriz de Planificación)**

Una vez escogida la alternativa estratégica, se extraen los principales elementos del proyecto, que ya se encuentran en el árbol de objetivos y análisis de alternativas trabajados anteriormente. Lo importante es identificarlos, resaltarlos y redactarlos bien. Sigamos la siguiente técnica estableciendo:

- A. El OBJETIVO ESPECÍFICO, PROPÓSITO, es el impacto directo a ser logrado con los resultados producidos por el proyecto. Es lo que lograremos al terminar el proyecto. Se extrae del árbol de objetivos, es el objetivo central y el que justifica el proyecto, aquel que queremos lograr sí o sí.

En los ejemplos usados anteriormente sería:

*Mejoran los promedios de competencias técnicas en rubro de carpintería de jóvenes y adultos del CEA"X"*

- B. El OBJETIVO GLOBAL, DESARROLLO, FIN, describe de forma anticipada el objetivo a largo plazo al que contribuirá el proyecto. Se extrae del árbol de objetivos, es aquel efecto principal causado por el objetivo específico. No es algo que se logrará cuando se acabe el proyecto sino es con el proyecto que se contribuirá en algo.

En los ejemplos usados anteriormente sería:

*Población de jóvenes y adultos egresados mejoran su nivel de empleo.*

- C. Los RESULTADOS/COMPONENTES, son las obras, servicios y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo a la solución del problema. Éstos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.) Se extraen de la alternativa seleccionada. Es decir, los planteamientos para lograr la solución.

Siguiendo el ejemplo anterior podrían ser:

*R1.- Existe infraestructura para talleres prácticos*

*R2.- Se completan todos los equipos o maquinarias para prácticas*

*R3.- La malla curricular está actualizada*

- D. Las ACTIVIDADES, son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los componentes o resultados del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico por cada resultado. No es necesario detallarlas en este paso. Indican la estructura básica y la estrategia del proyecto. Se expresan los principales *insumos* en términos de costos, personal y bienes requeridos.

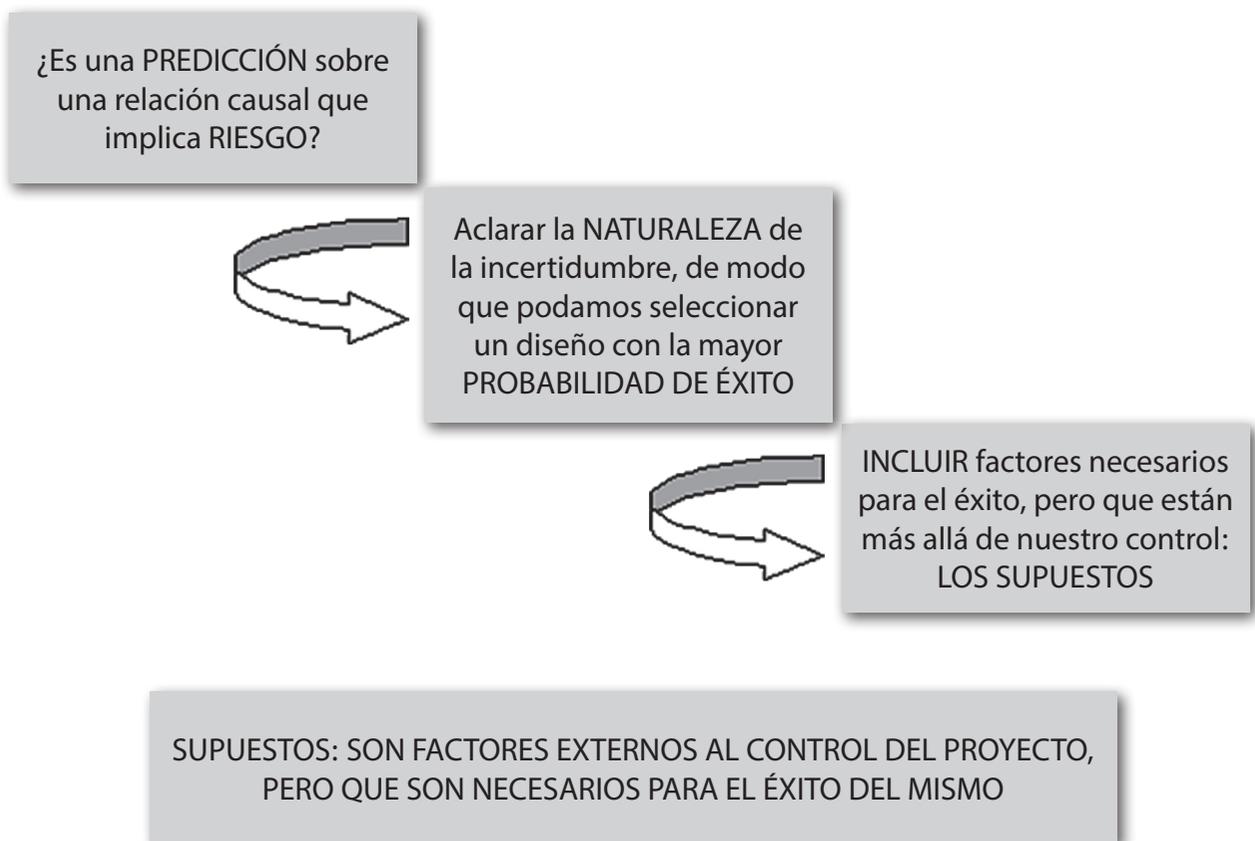
## PASO 6: Factores externos, riesgos o supuestos

Ya se han establecido los elementos centrales del proyecto, pero estos pueden ser influidos por causas ajenas al mismo, es decir, pueden ocurrir ciertos acontecimientos que interfieren a los elementos centrales identificados (objetivo general, específico, resultados), al ser interferidos afectan al elemento inmediatamente superior. En otras palabras, si algunas actividades no se pueden cumplir por algo, será afectado el resultado, o si un resultado es afectado por algo, no se podrá cumplir el objetivo. Ello se conoce como Factores Externos, que redactados desde un punto de vista negativo se llaman "riesgos", o redactados desde un punto de vista positivos se denomina "supuestos".

Los factores externos son condiciones que deben existir si se quiere que el proyecto tenga éxito, pero que escapan al control directo de la intervención del proyecto.

¿Cómo analizar supuestos?

La técnica es seguir las respuestas a las preguntas siguientes:

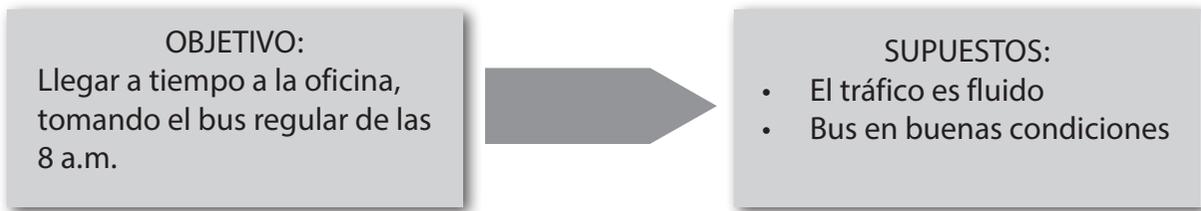


Para redactar los supuestos se siguen los siguientes principios:

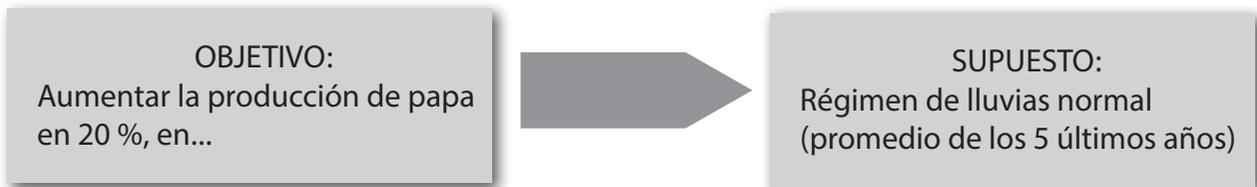
- Obtenerlos a partir del árbol de objetivos
- Expresarlos de manera positiva
- Valorarlos según la importancia y el grado de factibilidad

Veamos algunos ejemplos:

Ejemplo 1:



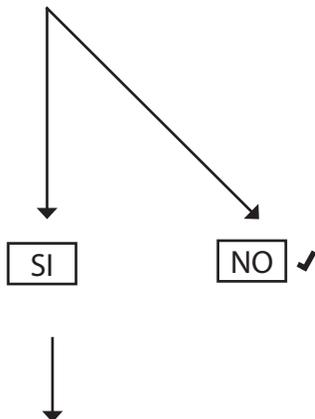
Ejemplo 2:



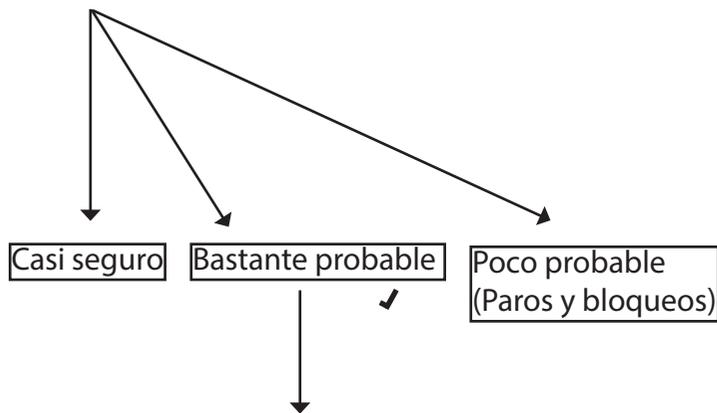
## ELABORACIÓN DE LOS SUPUESTOS

**Ejemplo 1.** Supuesto: EL TRÁFICO ES FLUIDO

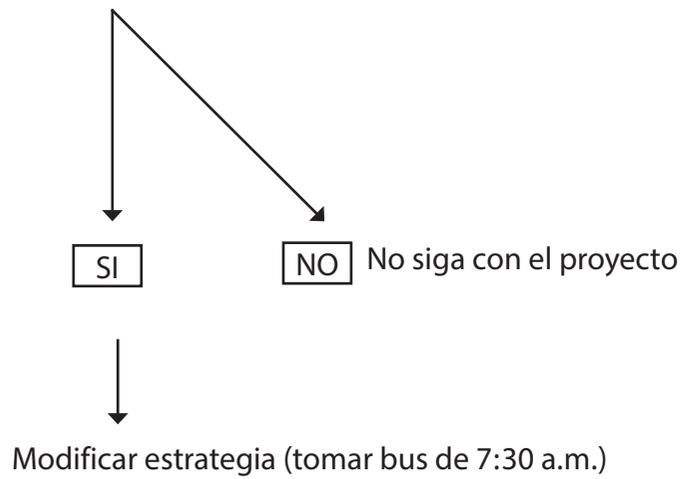
1) ¿Es importante?



2) ¿Es factible (probable)?



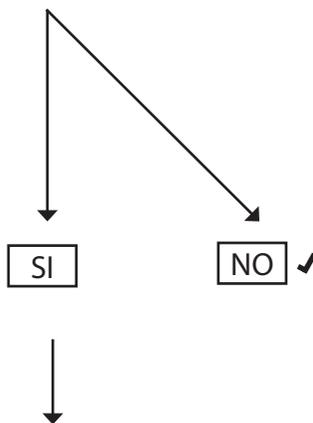
3) ¿Puede modificar estrategia?



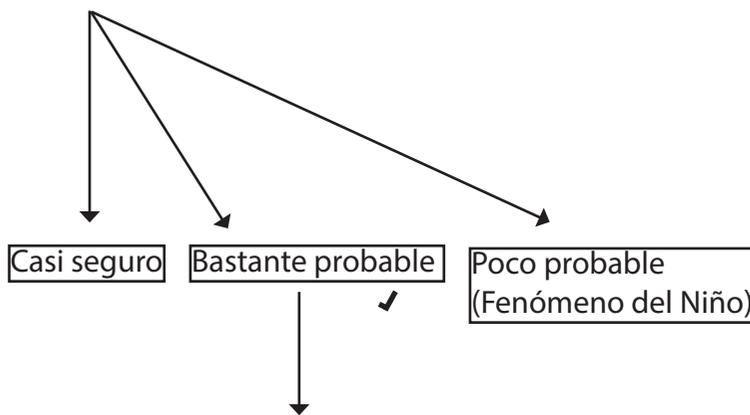
Ejemplo 2:

Supuesto: RÉGIMEN DE LLUVIAS NORMAL (promedio de los 5 últimos años)

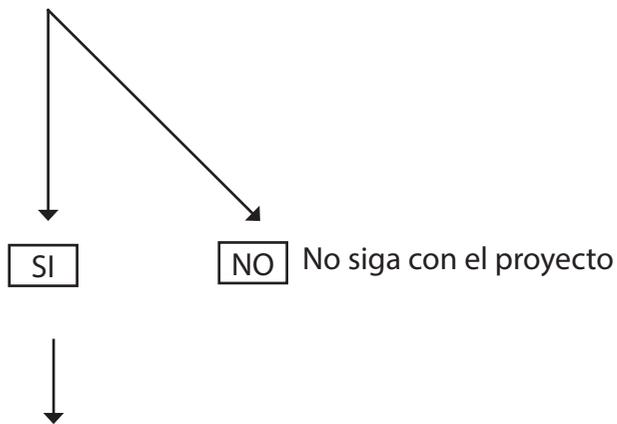
1) ¿Es importante?



2) ¿Es factible (probable)?



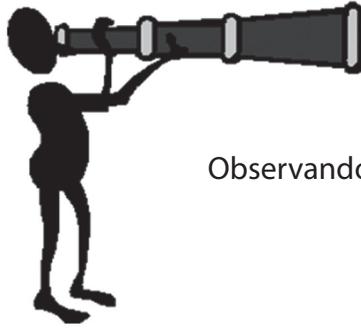
3) ¿Puede modificar estrategia?



Modificar estrategia (Eliminar dependencia de lluvia, reducir metas, otros)

En el ejemplo que hemos estado utilizando para el CEA "X", presentamos el siguiente cuadro:

Objetivos y Resultados	Enunciados	Factor externo
Objetivo Global, de desarrollo o Fin	Población de jóvenes y adultos egresados mejoran su nivel de empleo	No se considera pues no hay otro objetivo superior
Objetivo Específico	Mejoran los promedios de competencias técnicas en rubro de carpintería de jóvenes y adultos del CEA "X"	Existe iniciativa de egresados para emplearse
Resultado 1	Existe infraestructura para talleres prácticos	Se realiza mantenimiento de infraestructura
Resultado 2	Se completan todos los equipos o maquinarias para prácticas	Los jóvenes y adultos tienen tiempo para utilizar la maquinaria
Resultado 3	La malla curricular está actualizada	El Estado mantiene vigente la posibilidad de modificación de currículo

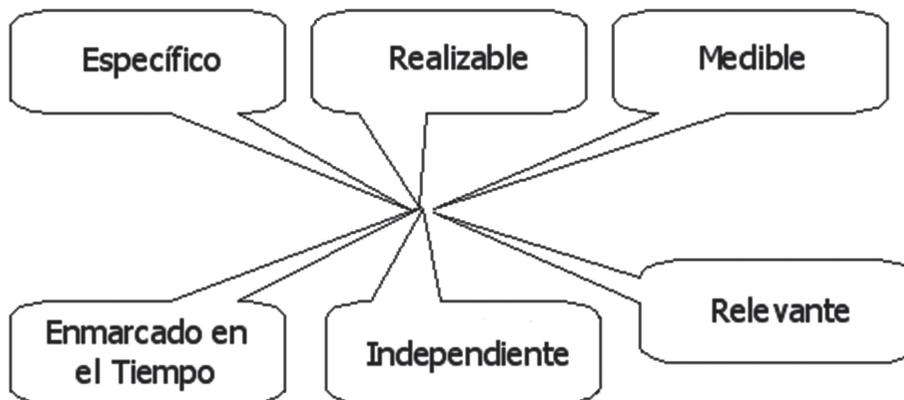


Observando el entorno

## PASO 7: Indicadores

El indicador proporciona la base para el monitoreo y la evaluación. Muestra cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto. Especifica de manera precisa cada objetivo y cada resultado. Los atributos de un buen indicador son:

- 1. Específico:** Corresponde a información explícitamente particular al objetivo que se quiere observar y que permita al observador verificar que el proyecto cumplió o no ha cumplido con el objetivo o resultado. Qué medidas y con qué especificaciones y en qué lugar (habilidades, destrezas, infraestructuras, etc.).
- 2. Realizable:** Se refiere a la probabilidad de alcanzar el indicador en todos sus aspectos. La posibilidad de cumplir un indicador depende del contexto de un proyecto. Muchas veces no se puede alcanzar lo óptimo y se tiene que buscar una meta realista de alcanzar. Es bueno preguntarse, ¿es posible de ser realizable el indicador o el objetivo, o resultado?
- 3. Medible:** Características que permiten medir el indicador objetivamente. Es bueno preguntarse: ¿dos personas analizando los datos llegarían a la misma conclusión? También tiene que ser relativamente fácil de recopilar. Puede ser medible cuantitativamente o cualitativamente. Cuantitativo se refiere a números, tamaño, frecuencia, porcentajes, etc. Cualitativo se refiere a diferencias de calidad, cualidad, características esperadas, opiniones. Los indicadores cualitativos resultan muchas veces de entrevistas, grupos focales, observación directa, etc.
- 4. Relevante:** Algunos indicadores son más apropiados que otros para medir un objetivo específico. Tal como el caso de realizable, depende mucho del contexto de un proyecto. Uno debe preguntarse ¿es ésta la mejor manera de saber si se ha alcanzado el objetivo?
- 5. Enmarcado en el Tiempo:** El indicador debe expresar plazos, tiempos de inicio y término, cuando se alcanzarán las metas. Uno debe preguntarse ¿Tiene el indicador un tiempo de inicio o de terminación? O si ¿Expresa una frecuencia de ocurrencia?



En el ejemplo que estamos utilizando respecto de un CEA "X" ponemos como ilustración el siguiente cuadro:

Objetivos y Resultados	Enunciados	Indicador
Objetivo Global, de desarrollo o Fin	Población de jóvenes y adultos egresados mejoran su nivel de empleo	Se ha incrementado en un 10% la tasa de empleo de los egresados entre el año anterior del proyecto y el año posterior que ha finalizado el mismo.
Objetivo Específico	Mejoran los promedios de competencias técnicas en rubro de carpintería de jóvenes y adultos del CEA "X"	El 80 % de los jóvenes y adultos del CEA "X", obtienen promedio a superiores al 70 % de calificación en materias prácticas de carpintería, al finalizar el proyecto.
Resultado 1	Existe infraestructura para talleres prácticos	1 tinglado de 20 por 20 mt. instalado con capacidad de 20 operadores en el 1er año del proyecto.
Resultado 2	Se completan todos los equipos o maquinarias para prácticas	Equipamiento consistente en: 1 torno 3 amoladoras 3 cepilladoras etc. En funcionamiento al segundo año del proyecto.
Resultado 3	La malla curricular está actualizada	Reforma a la malla curricular hasta el segundo año del proyecto aprobada por autoridades competentes del Ministerio de Educación.

## PASO 8: Comprobación de los medios de verificación

Los medios de verificación son las fuentes en las que se encuentra la evidencia de lo que se mide en el indicador, es decir debemos preguntarnos. ¿Cómo se obtiene la evidencia del indicador?, ¿dónde encontramos la información para llenar los indicadores? Lo mejor es tener una línea de base.

Los medios o fuentes de verificación nos muestran:

- Dónde se obtiene la PRUEBA del alcance de los objetivos y resultados medidos por el indicador
- Dónde se obtienen los datos necesarios para verificar el indicador

Interrogantes importantes:

- ¿Existen fuentes de información secundaria? (estadísticas, datos de alguna fuente fuera del proyecto)
- ¿Cuán fiables son las fuentes?
- ¿Es necesario recopilar más datos?, ¿cuál los costos?
- Si no se obtiene una fuente secundaria de información, se deberá recolectar con el proyecto o el indicador debe ser modificado

Para elegir a cuál fuente acudir debemos establecer también cómo se financiará las acciones para recolectar estas fuentes de información. La primera opción siempre es con recursos del mismo proyecto.

Se debe definir quién ejecutará estas actividades y cuánta información se requerirá, por tanto debemos establecer: La **regularidad** requerida de esa información, lo ideal será al inicio, a la mitad de ejecución y al finalizar el proyecto.

En el ejemplo que estamos utilizando del CEA "X", se presenta un cuadro con las posibles fuentes de verificación para los indicadores planteados:

<b>Enunciados</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Población de jóvenes y adultos egresados mejoran su nivel de empleo	Se ha incrementado en un 10% la tasa de empleo de los egresados entre el año anterior del proyecto y el año posterior a finalizado el mismo	Línea de base comparativa con estudio de impacto de la tasa de empleo de egresados de CEA "X"
Mejoran los promedios de competencias técnicas en rubro de carpintería de jóvenes y adultos del CEA "X"	El 80 % de los jóvenes y adultos del CEA "X", obtienen promedio a superiores al 70 % de calificación en materias prácticas de carpintería, al finalizar el proyecto	Línea de base y final de los registros de calificaciones de último grado cursado.
Existe infraestructura para talleres prácticos	1 tinglado de 20 por 20 mt. instalado con capacidad de 20 operadores en el 1er año del proyecto	Acta de entrega de la infraestructura, registrada en informe primer año del proyecto
Se completan todos los equipos o maquinarias para prácticas	Equipamiento consistente en: 1 torno 3 amoladoras 3 cepilladoras etc. En funcionamiento al segundo año del proyecto	Acta de entrega de la infraestructura, registrada en informe segundo año del proyecto
Malla curricular está actualizada	Reforma a la malla curricular hasta el segundo año del proyecto aprobada por autoridades competentes del Ministerio de Educación	Nota de aprobación por autoridad competente registrada en informe del segundo año del proyecto

Una vez trabajados todos estos elementos del planteamiento del proyecto, se trasladan y presentan en una matriz, denominada Matriz de Planificación o Matriz del Marco Lógico (MML).

## MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN :</b></p> <p>El fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas del sector)</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar si es relevante)</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sustentabilidad (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto</p>
<p><b>PROPÓSITO:</b></p> <p>El propósito es el impacto directo a ser logrado como resultados de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador específica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y 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 muestreo</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin</p>

## MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>RESULTADOS:</b></p> <p>Los Resultados o Componentes son las obras, servicios y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. 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 tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deben entregarse</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo</p>
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <p>Las Actividades son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico por cada componente</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto</p>	<p>Este casillero indica dónde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó cómo estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente del proyecto) que tienen que suceder para completar los componentes del proyecto</p>

## **ACTIVIDAD**

### **1.5.4. Actividades para el dominio del contenido temático**

Si bien los conceptos en la construcción de los elementos para el planteamiento al proyecto son relativamente fáciles, el presentarlos con la debida coherencia y consistencia requiere de práctica reiterada, por lo que recomendamos las actividades siguientes:

1. Continuar con los grupos que realizaron la actividad anterior, utilizando los productos obtenidos.
2. A partir de ello, cada grupo de forma participativa trabajarán los pasos del 5 al 8 del enfoque de marco lógico, presentados anteriormente.
3. Los productos que deben lograr son:
  - Una Matriz del Marco Lógico, llenada en todos sus campos
4. Compartir los resultados de los dos grupos en plenaria, generando análisis crítico.

Nota.- Prever el resguardo de los productos obtenidos (Matrices de Marco Lógico), para ser utilizados en posteriores actividades modulares.

### **1.5.5. Estrategia de implementación**

Una vez que se tiene el planteamiento del proyecto, es necesario avanzar mostrando a mayor detalle la estrategia de implementación. Ese detalle es la descripción de actividades principales y secundarias, el tiempo y costo que estas requerirán en su implementación. Para ello se realizan los pasos 9, 10 y 11.

#### **PASO 9: Ingeniería**

Si un proyecto es un intento de solución para una situación problemática, la ingeniería es la forma de mostrar cómo se implementarán las acciones, argumentando que la secuencia de las acciones es la más apta y eficiente. Esta ingeniería dependerá del tipo de proyecto y de la temática o rubro en que se desenvuelve, cada caso es diferente. En términos generales la ingeniería del proyecto no es otra cosa que la forma y secuencia de las actividades para el logro de los resultados, en la mayor parte de los formatos y guías de presentación se establece un conjunto de subíndices en los que se deben indicar la ingeniería.

La ingeniería del proyecto da cuenta de la estrategia a implementar, es decir la descripción de la secuencia ordenada e inteligente de las actividades que permite visualizar los métodos, técnicas y recursos que se utilizarán en la implementación.

La determinación de estrategias que permitan consolidar objetivos, resultados y actividades deben tomar en cuenta, cuál es o podría ser la visión estratégica del territorio, consideramos que la viabilidad de un proyecto no sólo se relaciona con la existencia de un beneficio para los involucrados, que además sea sostenido en el tiempo una vez finalizada la intervención, sino que también deberá buscar en un espacio local garantizar procesos de acción colectiva, procesos de empoderamiento centrados en la idea de manejo racional del consenso y sentido de responsabilidad compartida.

Es recomendable mostrar la participación activa y el grado de involucramiento de la comunidad poblacional en la propuesta y el valor que se otorga a sus saberes, sean éstos formales o informales. Se debe considerar como un factor relevante, la existencia de aspectos no tangibles, como la capacitación, formación, tomando en cuenta estrategias ligadas a la creación o fortalecimiento de liderazgos locales que implican capacidades para lograr acciones colectivas, discutir problemas y salidas comunes.

Por tanto, la ingeniería se redacta describiendo las actividades y sub actividades que se requieren realizar para cada resultado. Respetando el número de páginas, e instrucciones indicado en los formatos o guías del ente financiador.

### **PASO 10: Cronograma de actividades**

La forma gráfica de expresar las principales acciones o actividades respecto del tiempo es el cronograma, que puede estar representado para todo el periodo del proyecto y/o para la primera parte de éste.

Para su elaboración se deben establecer las actividades más relevantes por cada resultado, señalando el mes o los meses de su implementación.

Ejemplo: Modelo de cronograma de ejecución:

Año 1													
	Semestre 1						Semestre 2						
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Responsable
<b>A.0</b>													
0.1. Levantamiento de Línea de base	■												
<b>A1. (Resultado1) Existe infraestructura para talleres prácticos</b>													
1.1. Estudio arquitectónico de construcción	■												
1.2. Contratación de empresa constructora		■											
1.3. Supervisión de obra			■		■		■						
1.4 Etc.													
<b>A2. (Resultado 2)</b>													
2.1		■											
2.2			■										
2.3			■	■									

## PASO 11: Presupuesto

El presupuesto es el modo de otorgar valor económico a los recursos necesarios para realizar las actividades planificadas. Por tanto, el mejor modo de hacerlo es valorando por actividad mediante cotizaciones y plasmándolo por grupos de partidas específicas. Los recursos pueden ser de diversos tipos y provenir de distintas fuentes. Por lo tanto, también es conveniente otorgar un valor a todos aquellos recursos que aporta la organización ejecutora del proyecto, aún a pesar de ser recursos ya existentes. Es siempre recomendable construir un presupuesto realista basado en la cuantificación acertada y con el valor real. Por lo general todos los formularios y guías de presentación traen su formato de presupuesto, en todo caso se presenta un modelo presupuestario como ejemplo, para un proyecto de tres años.

Presupuesto	Todos los años	Aportes por fuente financiera					
Partidas, ítems	Unidad	# de unid.	Coste unitario (en Bs)	Costes (en Bs)	Fuente financiera 1	Fuente financiera 2	Aporte Propio
1. Recursos Humanos							
1.1 Salarios (importes brutos, incluyendo cargas de la seguridad social y otros gastos relacionados, personal local)							
1.1.1 Personal técnico	Meses	42	4000,00	168000,00	168000,00	0,00	0,00
1.1.2 Personal administrativo y de apoyo	Meses	42	3000,00	126000,00	0,00	126000,00	0,00
1.2 Salarios (personal expatriado/internacional)	Por mes						
1.3 Dietas para misiones/viajes							
1.3.1 En el extranjero (personal para la Acción)	Por día						
1.3.2 Local (personal para la Acción)	Por día	90	120,00	10800,00	10800,00		
1.3.3 Participantes en seminarios/conferencias	Por día						
Subtotal Recursos Humanos				304800,00	178800,00	126000,00	0,00
2. Viajes							
2.1 Viajes internacionales	Por vuelo						
2.2 Transporte local	Por mes	6	500,00	3000,00		3000,00	
Subtotal Viajes				3000,00	0,00	3000,00	0,00
3. Equipos y Material							
3.1 Compra o alquiler de vehículos	Por vehículo						
3.2 Equipos informáticos	Por unidad	4	5000,00	20000,00		10000,00	10000,00
3.3 Mobiliario							
3.4 Repuestos/material para máquinas, herramientas							
3.5 Otros (especifíquese)							
Subtotal Equipos y Material				20000,00	0,00	10000,00	10000,00
4. Oficina local							
4.1 Costes de equipos carpintería	Global	1	60000,00	60000,00	60000,00		

Presupuesto	Todos los años	Aportes por fuente financiera					
		Partidas, ítems	Unidad	# de unid.	Coste unitario (en Bs)	Costes (en Bs)	Fuente financiera 1
4.2 Alquiler de oficina	Por mes	36	500,00	18000,00			18000,00
4.3 Bienes fungibles-material de oficina	Por mes						
4.4 Otros servicios (tel./fax, electricidad/ calefacción, mantenimiento)	Por mes						
Subtotal Oficina local/ Costes de la Acción				78000,00	60000,00	0,00	18000,00
5. Otros costes, servicios							
5.1 Publicaciones	Por año						
5.2 Estudios, investigación	Global						
5.3 Costes de auditoria	Global	1	2500,00	2500,00		2500,00	
5.4 Costes de evaluación	Global						
5.6 Servicios financieros (costes de garantía bancaria, etc.)	Por mes						
Subtotal Otros Costes/ Servicios				2500,00	0,00	2500,00	0,00
6. Otros							
6.1 Infraestructura	Por año	1	25000,00	250000,00	150000,00	100000,00	
6.2. Pasaje, hospedajes refrigerio, alimentación	Por año						
6,3 Viáticos ( seguimiento personal técnico)	Días						
Subtotal Otros				250000,00	150000,00	100000,00	0,00
7. Subtotal costes directos elegibles de la Acción (1-6)				658300,00	388800,00	241500,00	28000,00
8. Provisión para la reserva de imprevistos				0,00			
9. Total de costes directos elegibles de la Acción (7+8)				0,00			
10. Costes administrativos				46081,00	27216,00	16905,00	1960,00
11. Costes total elegibles (9+10)							
12. Impuestos				0,00			
13. Total costes aceptados de la Acción (11+12)				704381,00	416016,00	258405,00	29960,00

Nota.- Los 46 meses de salarios, significan dos salarios adicionales por año, uno para aguinaldo y otro para indemnización al retiro de los tres años.

## **ACTIVIDAD**

### **1.5.6. Actividades para el dominio del contenido temático**

Para completar el ejercicio práctico se recomienda la actividad siguiente:

1. Continuar con los grupos que realizaron la actividad anterior, utilizando los productos obtenidos.
2. A partir de ello, los dos grupos de forma participativa trabajarán los pasos 10 y 11 del enfoque de marco lógico, presentado anteriormente.
3. Para desarrollar el cronograma, busque desglosar las actividades principales presentadas en el marco lógico en sub actividades que necesitan realizarse previas a las principales. Ello le ayudará a dimensionar el tiempo y en la elaboración de presupuestos.
4. Para desarrollar el presupuesto, tome en cuenta:
  - Cuantifique los insumos, materiales personal, requeridos para las sub actividades y actividades principales, estableciendo la unidad de medida, la cantidad de unidades requerida y el costo o precio unitario
  - Tome como guía el formato modelo de presupuesto para repasar los ítems, por partida. No es necesario utilizar todos si no es necesario, y se puede incluir lo que haga falta
  - Establezca, lo que puede ser aporte de la población beneficiaria, monetizado. Y ponga ese monto en las casillas que correspondan de aporte propio.
  - Establezca de ese presupuesto lo que puede ser financiado por su Gobierno local, y ponga en el financiador 2
  - Establezca de ese presupuesto lo que puede ser financiado por otra fuente financiera, y ponga en el financiador 1
4. Los productos que deben lograr son:
  - Cronograma de actividades
  - Presupuesto desglosado por fuente de financiamiento
5. Compartir los resultados de los dos grupos en plenaria, generando análisis crítico

## 2. CARACTERÍSTICAS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Los proyectos de inversión pública del Estado Plurinacional de Bolivia se caracterizan principalmente por las fases en las que definen el nivel de participación del Estado y a partir de ello en la metodología estandarizada de preparación de proyectos de inversión, por lo que éstas son las características que nos interesan y se describen a continuación:

### 2.1. Fases en los proyectos de Inversión Pública

Dentro del ciclo de los proyectos de inversión pública, se identifican las siguientes fases:

**Fase de Pre Inversión:** Abarca todos los estudios que se deben realizar sobre un proyecto de desarrollo, desde que el mismo es identificado como idea, armonizando con los Planes de Desarrollo de los distintos niveles institucionales, hasta que se toma la decisión de su ejecución, postergación o abandono.

Esta fase es la más importante en nuestros casos, pues de ella depende la consideración positiva o negativa del proyecto. Luego de esta fase, si la consideración es positiva, el propio Estado al nivel que corresponda, tiene la facultad de perfeccionar el perfil de proyecto hasta llevarlo a diseño final.

**Fase de Ejecución:** Comprende desde la decisión de ejecutar el proyecto de pre inversión pública y se extiende hasta que se termina su diseño final, registro y el mismo está en condiciones de iniciar su operación. En esta fase se deben elaborar los términos de referencia para concretar la ejecución del diseño, realizar la programación física y financiera de la ejecución y confeccionar físicamente el proyecto.

**Fase de operación:** Comprende las acciones relativas al funcionamiento del proyecto, a efectos de que el mismo genere los beneficios identificados y estimados durante la fase de pre inversión.

### 2.2. Metodología para la preparación y evaluación de proyectos de pre inversión pública

De acuerdo a las fases indicadas párrafos arriba, la participación de la sociedad civil en proyectos de inversión pública está centralizada principalmente en la pre inversión, ello determina concentrarnos en la metodología de esta fase.

Las metodologías para la preparación de proyectos de pre inversión han sido estandarizadas y se encargan de sistematizar y ordenar la información para facilitar la cuantificación de los beneficios y costos de los proyectos de inversión pública, de acuerdo a la particularidad de cada sector. La metodología pone a disposición las planillas parametrizadas como soporte informático para proporcionar los criterios para la toma de decisiones.

En las instancias públicas se ha establecido como estándar las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos (MPEP) con contraparte técnica de los Ministerios cabeza de sector. Cada MPEP sectorial cuenta con un instrumento informático que apoya y facilita los objetivos de las mismas, denominados Planillas Parametrizadas.

En la pre inversión, es necesario establecer la cuantía aproximada del monto requerido para la inversión, pues dependiendo del monto la metodología varía.

Los proyectos de inversión pública menores son aquellos cuyo monto de inversión no excede de Bs1.000.000 (Un millón 00/100 Bolivianos), cifra que podrá ser ajustada por el Órgano Rector del SNIP cada cierto tiempo. Los proyectos de inversión pública mayores son los que presentan un costo mayor al monto mencionado.

Existen dos tipos de estudios que se deben hacer para los proyectos de inversión pública, el Estudio de Identificación, (EI) y el Estudio Integral Técnico, Económico, Social y Ambiental, (TESA). En el caso de los proyectos de inversión pública menores, las entidades públicas sólo deberán elaborar el Estudio de Identificación (EI) para pasar posteriormente a la fase de inversión, a cargo completamente del Estado.

Las entidades ejecutoras públicas son responsables de la realización de estos estudios, los que deben ser ejecutados en forma secuencial.

Así mismo se han establecido estándares con las características técnicas de los servicios de consultoría que se requieren contratar, que reflejan los elementos propios de los proyectos de inversión pública y garantizan la calidad de sus estudios.

Por tanto, en el caso de la formulación de proyectos, se debe recoger del Ministerio del sector correspondiente estas guías y planillas para llenarlas tomando en cuenta los pasos ya vistos del Enfoque del Marco Lógico.

### **Estudio de Identificación (EI)**

Se define la relación problema-proyecto, a través de la elaboración del diagnóstico de una situación objetivo basado en indicadores y necesidades técnicas, sectoriales y beneficiarios locales; en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND), Planes departamentales y municipales. El estudio de identificación debe concentrarse en el planteamiento de las alternativas de solución al problema, dicho estudio debe ser incremental; es decir, debe realizarse comparando la situación “con proyecto” y la situación “sin proyecto”, debe contener:

1. Diagnóstico de la situación que motiva considerar el proyecto, que permita identificar la necesidad insatisfecha, el problema a solucionar o la potencialidad a desarrollar con el proyecto. Para este efecto, se deben utilizar enfoques e instrumentos metodológicos para identificar de forma adecuada la solución de un problema - proyecto de manera participativa con los involucrados. El diagnóstico incluirá aspectos demográficos, económicos, sociales, ambientales, institucionales y legales. (Información recogida en los pasos 1-4 del EML, ya estudiado).

2. Estudio de mercado que considere el análisis de la oferta y demanda del bien o servicio que el proyecto generará. (Si es un proyecto comercial).
3. Tamaño y localización del proyecto. (Información recogida en los pasos 5-8 del EML).
4. Definición de la situación "Sin Proyecto" que consiste en establecer lo que pasaría en el caso de no ejecutar el proyecto, considerando la mejor utilización de los recursos disponibles. (Información recogida en los pasos 5-8 del EML).
5. Análisis de la ingeniería del proyecto en el que se realice el planteamiento de las alternativas técnicas de solución y se seleccione la alternativa más adecuada desde el punto de vista técnico, económico, social, ambiental y legal, e identifiquen y estimen los beneficios y costos (de inversión y operación) del proyecto. (Información recogida en los pasos 9-11 del EML).
6. Especificaciones técnicas, administrativas y operacionales del proyecto (para proyectos menores). (Información recogida en los pasos 9-11 EML).
7. Ficha Ambiental. (Términos de referencia para la consultoría especializada, la realiza el Estado).
8. Evaluación socioeconómica y financiera privada con la aplicación de las planillas parametrizadas. (Términos de Referencia para la consultoría especializada, la realiza el Estado).
9. Análisis de sensibilidad de las variables que inciden directamente en la rentabilidad del proyecto. (Términos de referencia para la consultoría especializada, lo realiza el Estado).
10. Conclusiones del Estudio de Identificación.

### **Estudio Integral Técnico, Económico, Social y Ambiental (TESA)**

Las entidades del sector público deben realizar el TESA para los proyectos mayores de inversión pública. Se realiza la preparación basándose en la alternativa técnica seleccionada en el EI y la evaluación socioeconómica y financiera privada del proyecto, para obtener indicadores de rentabilidad y tomar decisiones sobre la inversión del proyecto de inversión pública.

El estudio debe concentrarse en la profundización de aquella alternativa seleccionada como la más conveniente, dicho estudio debe ser incremental; es decir, debe realizarse comparando la situación "con proyecto" y la situación "sin proyecto", debiendo contener:

1. Análisis técnico de la ingeniería del proyecto que permita determinar los costos de inversión y los costos de operación del proyecto.

Incluirá por ejemplo en infraestructura:

- Estudio detallado de la alternativa seleccionada (Ingeniería básica y diseño de estructuras)
- Diseño de las obras auxiliares y complementarias

- Cómputos Métricos
  - Precios Unitarios
  - Presupuesto de Ingeniería
  - Costos de Mantenimiento
  - Programa de ejecución
  - Elaboración de especificaciones técnicas, administrativas y operacionales para la construcción
2. Organización para la implementación del proyecto, que considere: tipo de organización, su estructura orgánica - funcional, manual de funciones y manual de procesos y procedimientos.
  3. Estudio de Evaluación de Impacto Ambiental (EEIA), cuyo alcance está definido en la Ley 1333 y su Reglamento de Prevención y Control Ambiental (RPCA), según la categorización ambiental del proyecto obtenida en la etapa anterior.
  4. Evaluación socioeconómica del proyecto que permita determinar la conveniencia de su ejecución.
  5. Evaluación financiera privada del proyecto sin financiamiento que permita determinar su sostenibilidad operativa.
  6. Análisis de sensibilidad de las variables que inciden directamente en la rentabilidad del proyecto.
  7. Conclusiones del TESA.

Recordar que estos pasos lo hace el Estado para proyectos de inversión mayores.

A nosotros nos queda recoger las planillas parametrizadas y vaciar la información para pre inversión obtenida en el Enfoque de Marco Lógico.

### 3. AUTOEVALUACIÓN



La valoración del nivel de aprendizaje sea por un facilitador externo o por nosotros mismo es una referencia del aprovechamiento obtenido, por lo que se presenta un cuestionario para este fin.

Responde las siguientes preguntas de acuerdo a lo que has entendido:

1. Dentro del ciclo de los proyectos de inversión pública ¿Cuál es la fase en la que podemos participar y cuál es la fase de nuestro mayor interés?, ¿Por qué?
2. Si tengo una propuesta de proyecto con un monto de Bs.-700000,00.- ¿Qué tipo de estudio se debe hacer?
3. ¿Dónde se pueden recoger las planillas parametrizadas para la elaboración de proyectos dentro el sector Educación?
4. ¿En qué caso un proyecto de pre inversión pública debe elaborar la ficha ambiental y en qué caso un estudio de evaluación de impacto ambiental?



## ***Unidad 2***

# ***Análisis de Consistencia al Diseño de Proyectos***



## ÍNDICE DE LA UNIDAD TEMÁTICA 2

### Orientación Didáctica

#### 1. ANÁLISIS DE CONSISTENCIAS Y COHERENCIAS

- 1.1. Consistencia del objetivo general
- 1.2. Consistencias del objetivo específico
- 1.3. Consistencia en los grupos involucrados
- 1.4. Consistencia de los resultados
- 1.5. Consistencia de las actividades e insumos
- 1.6. Coherencia de los factores externos
- 1.7. Coherencia de los indicadores y los medios de verificación
- 1.8. Actividades para el Dominio del Contenido Temático

#### 2. DISEÑO DEL MONITOREO

- 2.1. Plan de monitoreo
- 2.2. Eficiencia. Eficacia. Efecto. Impacto
- 2.3. Formato de reportes de monitoreo
- 2.4. Actividades para el Dominio del Contenido Temático

#### 3. AUTOEVALUACIÓN

## **UNIDAD TEMÁTICA 2**

### **ANÁLISIS DE CONSISTENCIA AL DISEÑO DE PROYECTOS**

Por lo general luego de haber concluido la formulación de un proyecto, sea a nivel de perfil, pre inversión o a diseño final, o de haber recibido el mismo de una empresa consultora o consultor, es necesario realizar un análisis de consistencia.

Este proceso es muy importante pues resulta ser un control de calidad y a la vez una mejora continua del proceso de formulación. También es muy útil cuando se desea establecer un plan para el monitoreo o seguimiento del proyecto, normalmente solicitado dentro del documento de proyecto.

#### ***Orientación didáctica***

El objetivo de la presente unidad temática es:

- Dar a conocer los elementos clave en la revisión exhaustiva de la calidad de un proyecto.
- Dar a conocer conceptos, instrumentos y herramientas con los cuales se construyen los planes de monitoreo y seguimiento.

Objetivos de aprendizaje del participante:

- Conoce los elementos para valorar la coherencia y consistencia, en el diseño de los proyectos.
- Ha perfeccionado sus capacidades prácticas para realizar ajustes en el planteamiento de proyectos.
- Conoce y aplica los conceptos del monitoreo y seguimiento de proyectos.
- Tiene competencias para realizar recomendaciones a los planteamientos y fundamentos del diseño de proyectos.

## 1. ANÁLISIS DE CONSISTENCIAS Y COHERENCIAS

Los proyectos formulados son presentados a diversas fuentes para su financiamiento, y es ahí donde es sometido a una revisión profunda y por lo general compite con otras propuestas de alta calidad, por tanto es necesario asegurarse que la propuesta generada tenga buena aceptación.

La consistencia de un proyecto se refiere a la cualidad de que sus argumentos no se puedan refutar y sus partes no sufren discordias o desproporciones entre ellas. Los errores atribuibles a ello llevan a su descalificación, pues con certeza su implementación provocará desfases insalvables que perjudicarán los objetivos esperados.

La coherencia de un proyecto se refiere al enlace lógico que existe entre sus partes, por lo que no se oponen ni contradicen entre sí. Los errores atribuibles a la ausencia de enlaces lógicos entre las partes, suponen que no se lograrán los resultados de la forma planteada, ello significa que deberán improvisar ajustes de cuantía con mayor gasto en dinero y tiempo. Esta falla es también motivo de descalificación.

Estas cualidades merecen de una atención especial.

“Un principio básico válido en todos los proyectos de desarrollo es que deben ser diseñados para que satisfagan las necesidades de la gente, y no las necesidades internas de las instituciones o del proyecto mismo”.

La técnica usada por oficiales de proyectos en agencias de cooperación financiera para el análisis de consistencias y coherencias es aplicar un conjunto de principios y/o interrogantes que verifican estas cualidades, veamos aquellos para cada caso:

**1.1. Consistencia del objetivo general o de desarrollo.-** El objetivo de desarrollo global debe:

- Tener armonía con la política de desarrollo del país
- Estar dentro las líneas directrices de la política del donante para la ayuda al desarrollo
- Representar una justificación suficiente para el proyecto
- No ser demasiado ambicioso
- Indicar la definición explícita de los grupos beneficiarios
- Estar expresado como una situación ya alcanzada, no como un medio (o proceso)
- Estar expresado en términos verificables
- No contener dos o más objetivos que estén causalmente relacionados (medios-fines)

En el ejemplo que hemos utilizado en la unidad temática anterior, el objetivo general fue: *“Población de jóvenes y adultos egresados mejoran su nivel de empleo”*, vemos que el incremento del nivel de empleo, se encuentra en las políticas nacionales y de potenciales donantes, se plasma un incremento del 10% lo que no es muy ambicioso y es verificable, específica al grupo de jóvenes y adultos egresados del CEA “X”, está expresado en situación alcanzada y como un sólo objetivo, “mejoran”.

**1.2. Consistencia del objetivo específico.-** El objetivo específico establece el propósito operativo, es decir, la situación que se espera permanezca como consecuencia del proyecto. Asegurarse que el objetivo específico:

- Consista en un solo objetivo
- Nombre los grupos beneficiarios del proyecto
- Se debe esperar que contribuya de manera significativa al cumplimiento del objetivo global
- Sea realista, es decir que es probable que sea logrado una vez producidos los resultados del proyecto
- Esté fuera del control inmediato del proyecto mismo
- Sea formulado como un estado ya alcanzado, no un proceso
- Sea definido de manera concreta y verificable.

El ejemplo utilizado indica para el objetivo específico: *“Mejoran los promedios de competencias técnicas en rubro de carpintería de jóvenes y adultos del CEA”X”*, existe un sólo objetivo “mejoran”, la población beneficiaria es mencionada aunque en una redacción no muy clara, aspecto que se debe ajustar, contribuye al objetivo general y es realista planteándose cuantitativamente al 80% de los estudiantes y cualitativamente en un 70%. El objetivo está formulado como ya alcanzado.

Por tanto en el ajuste se podría modificar a: *“Los jóvenes y adultos del CEA “X” mejoran sus promedios de competencias técnicas en el rubro de carpintería”*



**1.3. Consistencia de los grupos participantes.**- Los grupos participantes deben estar claramente definidos, caracterizados y cuantificados. Son por un lado, aquellos para los que ha sido preparado el proyecto (beneficiarios directos); también otros pobladores que reciben el beneficio no intencionado, pero que les alcanza de alguna forma (beneficiarios indirectos), y podrían haber algunos afectados (si existe algún grupo que sale perjudicado con los resultados y el objetivo logrado).

“...descripciones como “los pobres de las zonas rurales” o “los trabajadores sub-empleados” pueden ser adecuadas para declaraciones de política, etc., no sirven para diseñar un proyecto, por ser muy general”.

En el ejemplo utilizado, los grupos directos son los estudiantes jóvenes y adultos del CEA “X”.

**1.4. Consistencia de los resultados.**- Una vez identificados los resultados, asegurarse de que:

- Estén incluidos todos los resultados esenciales necesarios para lograr el objetivo específico
- Solamente se incluyan los resultados que puedan ser garantizados por el proyecto
- Cada resultado pueda considerarse como un medio necesario para lograr el objetivo específico
- Todos los resultados sean factibles dentro de los recursos disponibles
- Sean definidos de manera concreta y verificable
- Verificar que no se confundan objetivos con resultados, éste es un error común en el diseño del proyecto

Los resultados son los que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades

EJEMPLO:

“Un proyecto puede garantizar que cierto número de pequeños propietarios sean capacitados en la construcción y operación de estanques para la piscicultura y se les puede dar una cantidad inicial de alevines. Éstos son los resultados concretos del proyecto, sin embargo el proyecto no puede garantizar que:

La producción promedio anual de pescado del pequeño propietario aumente de 5 toneladas en 1990 a 7 toneladas en 1995. Hay que considerar esto último como un objetivo ya que es el resultado directo del trabajo del pequeño propietario y escapa al control directo del proyecto mismo.

**1.5. Consistencia de las actividades e insumos.-** Una actividad es una acción necesaria para transformar insumos suministrados en resultados planificados dentro de un período de tiempo especificado. Una vez descritas las actividades asegurarse de que:

- Estén incluidas todas las actividades esenciales necesarias para producir los resultados esperados
- Todas las actividades contribuyan *directamente* al nivel del resultado superior
- Solamente estén incluidas las actividades que el proyecto tiene que ejecutar
- Estén planteadas las actividades en términos de acciones que se emprenden y no en términos de resultados alcanzados
- El tiempo disponible para cada actividad sea realista
- Las actividades sean adecuadas a la situación del país, en términos de instituciones, ecología, tecnología, cultura, etc.
- ERROR COMÚN: Sobre-especificación de las actividades e insumos del proyecto, junto con una sub definición de los objetivos y resultados

Es decir que se detallen acciones que de hecho se sobreentienden para llevar una actividad. Por ejemplo, una de las actividades puede ser capacitación en torneado de madera, y una sub actividad sea la de preparar el contenido y material práctico para el proceso de capacitación, pero la sobre especificación sería incluir la convocatoria al taller, toma de lista de participantes, acciones que se sobreentienden se realizarán pero que no es necesario incluirlas como actividades centrales.

Los insumos son las “materias primas” de un proyecto para producir los resultados propuestos.

Una vez descritos los insumos, asegurarse de que:

- Se puedan relacionar los insumos directamente con las actividades especificadas
- Los insumos sean condiciones necesarias y suficientes para emprender las actividades planeadas
- El nivel de detalle sea adecuada y facilite su comprensión
- Los insumos estén definidos de manera concreta y verificable (cantidad, calidad, costes)
- Los recursos sean adecuados para la situación del país en términos de organización género, cultura, tecnología, medio ambiente, etc.

**1.6. Coherencia de los factores externos.-** Los factores externos, llamados también supuestos, son situaciones, acontecimientos o decisiones que pueden afectar el éxito del proyecto pero que escapan de manera total o mayoritaria al control de la gestión del proyecto. Una vez formulados los factores externos, asegurarse de que:

- Sean formulados con condiciones deseables positivas
- Estén situados en el nivel del proyecto correcto. Esto es lo más importante debido a que debe existir una articulación lógica entre el resultado con su factor externo que influya al objetivo específico
- No sean incluidos los factores que no son importantes
- No estén incluidos los factores que muy probablemente ocurrirán
- Si hay factores que son al mismo tiempo importante y de cumplimiento improbable (factores letales), habrá que volver a diseñar el proyecto para evitarlos o abandonarlos
- Los factores estén definidos de manera precisa y verificable para cada uno de los resultados y objetivos

En el cuadro de factores externos ejemplificado veamos:

<b>Objetivos y Resultados</b>	<b>Enunciados</b>	<b>Factor externo</b>
Objetivo Global, de desarrollo o fin	Población de jóvenes y adultos egresados mejoran su nivel de empleo	No se considera pues no hay otro objetivo superior
Objetivo Específico	Mejoran los promedios de competencias técnicas en el rubro de carpintería de jóvenes y adultos del CEA"X"	Existe iniciativa de egresados para emplearse
Resultado1	Existe infraestructura para talleres prácticos	Se realiza mantenimiento de infraestructura
Resultado 2	Se completan todos los equipos o maquinarias para prácticas	Los jóvenes y adultos tienen tiempo para utilizar la maquinaria
Resultado 3	La malla curricular está actualizada	El Estado mantiene vigente la posibilidad de modificación de currículo

Si se logra actualizar la malla curricular (R3) y el Estado mantiene vigente la posibilidad de modificación, esto no influye en la mejora de los promedios (Objetivos Específicos), pues que el Estado mantenga vigente esa posibilidad de modificación es más bien una condición previa para modificar la malla curricular, por tanto el factor externo no está bien logrado, debe ajustarse, pudiendo quedar:

Resultado 3	Malla curricular está actualizada	Los docentes acatan la aplicación de la nueva malla en la práctica
-------------	-----------------------------------	--

Así, se observa que si la malla curricular está actualizada, es necesario que los docentes acaten y apliquen la misma, pues puede ser que aunque esté la currícula actualizada los docentes no la apliquen y no se logre el mejoramiento de los promedios.

**1.7. Coherencia entre los indicadores y sus fuentes de verificación.-** Un indicador define la norma de cumplimiento que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo. Una vez especificados los indicadores asegurarse de que:

- Sean específicos en términos de cantidad, calidad, tiempo, ubicación y grupo beneficiario
- Se disponga de un medio de verificación (estadísticas, observación, registros)
- En caso contrario, averigüe si se puede generar la información a un coste razonable
- Sea relevante como una medición del logro de los objetivos y resultados.
- El medio de verificación sea fiable y actualizado
- La recopilación, preparación y el almacenamiento de la información sea una actividad dentro del proyecto y los insumos necesarios para ello figuren especificados en la matriz de planificación

En el cuadro de ejemplo veamos el indicador y la fuente de verificación del objetivo específico:

Enunciado objetivo específico	Indicador	Fuente de verificación
Mejoran los promedios de competencias técnicas en rubro de carpintería de jóvenes y adultos del CEA"X"	El 80 % de los jóvenes y adultos del CEA "X", obtienen promedio superiores al 70 % de calificación en materias prácticas de carpintería, al finalizar el proyecto	Línea de base y final de los registros de calificaciones de último grado cursado

El indicador tiene los parámetros de cantidad, (80%), calidad (incremento al 70% de calificaciones), tiempo (final del proyecto), beneficiarios (jóvenes y adultos), ubicación (CEA"X"), y mide específica y directamente el objetivo.

El medio de verificación está relacionado con el indicador y registra la comparación del inicio con el final, siendo la línea de base planteada al inicio del proyecto garantiza la obtención de información.

## ACTIVIDAD

### 1.8. Actividades para el dominio del contenido temático

La práctica hace al maestro, por lo que se pretende ejercitar el análisis de consistencia y coherencia, para ello:

1. Conformar grupos de 4 personas. Seleccionado un/a secretario/a que registre la información trabajada, y un/a relator/a quien presentará el trabajo realizado a los otros grupos.
2. Entregar a cada grupo una copia de las Matrices de Marco Lógico grupales realizadas en el anterior módulo de "Formulación de Proyectos".
3. El grupo realizará el análisis crítico a la consistencia a todos los elementos de la Matriz de Marco Lógico.
4. Reformulará los elementos de la matriz de Marco Lógico, indicando el conjunto de ajustes y recomendaciones realizadas a la consistencia.
5. Se presentará en plenaria grupal cada trabajo grupal, motivando la reflexión crítica.
6. El producto a lograr por grupo es:
  - Una Matriz de Marco Lógico, corregida

## 2. DISEÑO DEL SISTEMA DE MONITOREO

Varias de las Agencias de Cooperación y del sector público exigen en sus formatos de proyectos la descripción del sistema de seguimiento o monitoreo. Por ello, se plantea los conceptos y la instrumentación requerida a ser incluidas en cualquier sistema de monitoreo.

**Monitoreo.-** Es la observación, examen, control continuos de las acciones para asegurar el logro de los resultados esperados. Implica la comparación de lo planificado versus lo ejecutado y así visualizar ajustes correctivos.

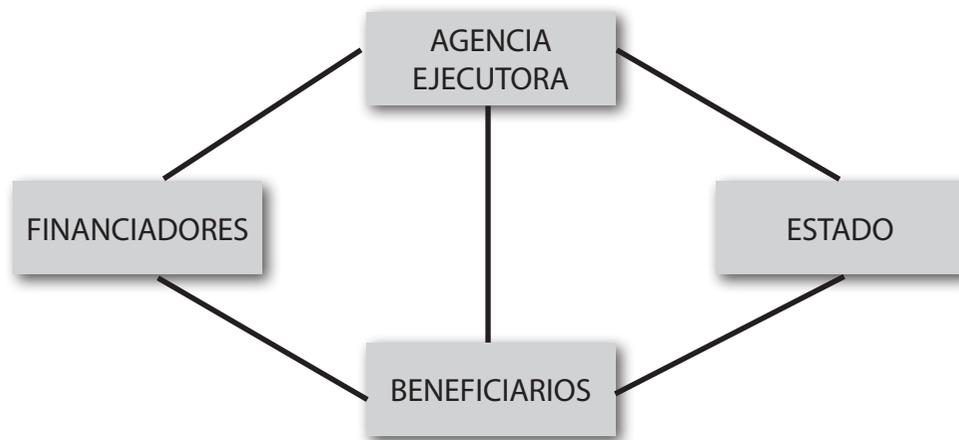
Tiene como finalidad la retroalimentación para la toma de decisiones y acumular información para su uso posterior (sistematización). Se considera un lapso de tiempo determinado, es decir una frecuencia (regularidad). Si fuera personal externo quien realiza esta acción se denomina supervisión.

Un buen monitoreo tiene las principales características: sistemático, participativo, centrado en el desempeño, dirigido al aprendizaje, guía para la toma de decisiones. El monitoreo no cuestiona la planificación, la considera válida.

¿Para qué monitorear?

- Para mejorar el desempeño, proveyendo retroalimentación de la cartera de proyectos.
- Para aprender de la experiencia
- Para facilitar el diálogo y la solución de problemas entre los ejecutores, beneficiarios y el financiador
- Para tomar mejores decisiones, a través de informar sobre la efectividad de la cartera de proyectos en ejecución
- Para visualizar resultados logrados en el período de la gestión

### Involucrados en el monitoreo del proyecto



## 2.1. Plan de Monitoreo

El monitoreo se elabora en el diseño o la preparación del proyecto, elaborándose un Plan de Monitoreo y Evaluación. (M&E).

El Plan de Monitoreo y Evaluación toma en cuenta la planificación, la técnica recomendada es considerar algunos principios e interrogantes en el marco lógico. En éste debe tomarse en cuenta:

- Propósito del proyecto e indicadores
- Componentes/Resultados del proyecto y sus indicadores
- Supuestos importantes, claves de actividades y resultados. Los supuestos o factores externos o de riesgo, son los factores críticos que están fuera del control de la gerencia del proyecto o de la agencia ejecutora (que implica riesgo) que son necesarios para que el proyecto alcance sus objetivos, resultados, actividades, y por tanto afectará sus probabilidades de éxito

## 2.2. Eficiencia, Eficacia, Efectos, Impacto

Respecto de los anteriores elementos del marco lógico, se debe prever la determinación de los siguientes aspectos:

**Eficiencia.-** Facultad para lograr un efecto determinado.

Se valora tomando en cuenta el gasto presupuestario. Podemos preguntarnos:

¿Se suministra y administra de manera apropiada?, ¿se realiza al menor costo?, ¿está dentro el tiempo?, ¿cómo se comporta el supuesto?

Es decir parámetros de costo, tiempo, administración.

Para ello debemos revisar las casillas marcadas en la matriz del marco lógico:

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>FIN</b>				
<b>PROPÓSITO</b>				
<b>RESULTADOS</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>				

**Eficacia.-** Lo que se produce, el efecto deseado. Se valora tomando en cuenta las metas esperadas, el logro. Podemos preguntarnos:

¿Se logran o lograrán los resultados esperados?, ¿éstos llevarán al propósito?, ¿cómo se encuentra el supuesto respectivo?

Para ello debemos revisar:

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>FIN</b>				
<b>PROPÓSITO</b>				
<b>RESULTADOS</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>				

**Efecto.-** Impresión que queda de una acción o resultado. Se valora tomando en cuenta el objetivo o propósito del proyecto, es decir lo que el proyecto debería lograr al día siguiente de culminado. Esta ya es una valoración que tiene que ver con la evaluación, sin embargo podemos en el monitoreo valorar predictivamente, (proyección). Podríamos preguntarnos:

¿Existe probabilidad que con los resultados esperados se logre el propósito del proyecto?, ¿cómo se comportan los supuestos?

Para ello debemos revisar:

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>FIN</b>				
<b>PROPÓSITO</b>				
<b>RESULTADOS</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>				

**Impacto.-** Es el efecto que se mantiene en el tiempo. (Sostenibilidad del efecto).

Este término es netamente relativo a la evaluación, ya que lo que pretende es establecer si los efectos han sido duraderos, éste es el verdadero valor que ha tenido el proyecto. Consideramos:

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>FIN</b>				
<b>PROPÓSITO</b>				
<b>RESULTADOS</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>				

Para todo este proceso los indicadores y los medios de verificación son cruciales, ya que nos brindan con precisión la información que requerimos para la valoración. Sin embargo, los indicadores y sus fuentes y medios de verificación por lo general están pensados **en** la elaboración del proyecto y **para** la finalización del proyecto, es decir en un principio se presenta como una fotografía inicial (Línea de Base) y al finalizar el proyecto se presentan los logros esperados, como una fotografía final (metas logradas). La dificultad es establecer parámetros de información dentro el proceso de ejecución, por ello generamos Indicadores Clave o Intermedios.

**Indicadores intermedios.-** Son indicadores que se ocupan de medir hitos en la ejecución, proporcionan información antes de que estén disponibles los indicadores finales, ayudan a determinar si un proyecto alcanzará sus resultados. Estos indicadores tendrán una frecuencia en función de las características del proyecto, podría ser trimestral, semestral o anual, o en su defecto circunstancial, es decir cuándo exista una meta intermedia especial.

Por lo que el indicador intermedio o clave debe ser además oportuno (a tiempo).

Cuando por alguna razón no se pueden lograr indicadores directos, se utilizan indicadores indirectos, llamados también "Proxy" o "Sustituto", es un indicador que otorga una apreciación indirecta del logro esperado. Debe estar altamente correlacionado con la medida a ser valorada.

¿Cómo mejorar la calidad de la información para el M&E?

- Usando varios indicadores

- Combinando métodos cuantitativos y cualitativos
- Usando técnicas de recopilación y análisis de la información que promuevan la participación de los involucrados
- Capacitando a recolectores de información, así como a quienes la van a analizar

Se utiliza para la recolección de información planillas como la planilla de Medios de Verificación Expandido.

### MATRIZ DE MEDIOS DE VERIFICACIÓN EXPANDIDO

Objetivo	IVO's	Medios de Verificación						
		Fuentes de información	Método de recopilación de Información	Agente responsable de recopilación análisis y difusión de información	Frecuencia	Aplicación (Usos esperados)	Formato de difusión de información	Circulación (Usuarios de la información)
Jerarquía de objetivos y resultados	Indicadores							

### 2.3. Formato de reportes de monitoreo con medidas de ajuste

Las medidas de ajuste son la finalidad del monitoreo o seguimiento, todo el proceso de monitoreo se plasma en las recomendaciones. Éstas deben proceder de un análisis profesional muy objetivo por lo que se distinguen algunos aspectos:

- Deben emanar de un análisis de la información obtenida
- En la medida de lo posible deben presentarse de forma específica e individualizada
- Debe mostrar las fuentes de información a las que se recurrió
- Debe proporcionar opciones consistentes y bien argumentadas
- Analizar el beneficio/costo de hacer los cambios o no hacerlos
- Desarrollar una estrategia de implantación y seguimiento
- Debe ser clara, concisa, sencilla e imparcial

## **ACTIVIDAD**

### **2.4. Actividades para el dominio del contenido temático**

La elaboración de un Plan de Monitoreo y Evaluación es útil al momento de la formulación o el análisis de consistencia y coherencia, por lo que le solicitamos:

1. Conformar grupos de 4 personas. Seleccionado un/a secretario/a que registre la información trabajada, y un/a relator/a quien presentará el trabajo realizado a los otros grupos. Motivar el cambio de secretario/a y relator/a, para promover una participación activa de todo el grupo.
2. Juntar para esta actividad dos grupos, uno representará a la población beneficiaria y el otro a los expertos proyectistas.
3. El grupo deberá elaborar un Plan de Monitoreo, plasmado en la Matriz de Medios de Verificación Expandido, en base a las Matrices de Marco Lógico reformuladas en la anterior actividad del presente módulo.
4. El producto que debe lograrse es:
  - Una Matriz de Medios de Verificación Expandida, para la jerarquía de objetivos y resultados
5. Compartir los resultados de los todos los grupos en plenaria, generando reflexión crítica.

### 3. AUTOEVALUACIÓN



Las respuestas a las preguntas plasmadas líneas abajo, mostrarán si los objetivos de aprendizaje han sido alcanzados, por favor responde las siguientes preguntas y luego compáralas con el texto de la unidad temática:

1. Menciona 2 aspectos que deben ser considerados en el análisis de consistencia de los Objetivos.
2. Menciona 3 aspectos que deben ser considerados en el análisis de consistencia de Indicadores y Fuentes de Verificación.
3. Indica 2 aspectos que deben ser revisados en el análisis de consistencia de Resultados.
4. A tu entender, ¿qué es monitoreo?
5. Las casillas sombreadas en el recuadro, sirven para monitorear:

Eficacia   Eficiencia   Efecto   Impacto

(Subraya el o los conceptos válidos)

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN				
PROPÓSITO				
RESULTADOS				
ACTIVIDADES				



## ***Unidad 3***

# ***Herramientas Complementarias***



## ÍNDICE DE LA UNIDAD TEMÁTICA 3

Orientación didáctica

### 1. ENFOQUES

- 1.1. Enfoque de Derechos Humanos
- 1.2. Enfoque de Género
- 1.3. Introducción de los enfoques dentro de los proyectos.
- 1.4. Orientación para la reflexión crítica

### 2. LÍNEA DE BASE

- 2.1. Objetivo de la línea de base
- 2.2. Alcance de la línea de base
- 2.3. Marco metodológico
- 2.4. Definición de indicador

### 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CUALITATIVA

- 3.1. Descripción de las técnicas más utilizadas
- 3.2. Resumen de inventario de técnicas
- 3.3. Actividades para el dominio del contenido temático

### 3. AUTOEVALUACIÓN

## **UNIDAD TEMÁTICA 3**

### **HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS**

En los módulos anteriores, hemos visto que los proyectos están siendo formulados con mayor profesionalismo, ya que las entidades de cooperación, privadas o públicas están exigiendo que se tengan mejores resultados y con alcances sociales de impacto. Además están demandando que estos alcances y resultados deban ser visibilizados, mostrados y comprobados.

Para poder generar un valor agregado en la formulación de proyectos, actualmente se considera muy significativo que estos cuenten, especifiquen y apliquen tres herramientas complementarias. Los enfoques; la línea de base; y los instrumentos de recolección de información cualitativa.

#### ***Orientación didáctica***

El objetivo de la presente unidad temática es:

- Dar a conocer los conceptos principales de herramientas complementarias en la formulación de proyectos para la adquisición de fondos
- Establecer aspectos metodológicos para la incorporación de enfoques, líneas de base e instrumentos de recolección de información

Objetivos de aprendizaje del participante:

- Conoce los elementos de actualidad de valor agregado en la formulación de proyectos
- Maneja los elementos conceptuales de los enfoques de derechos y género
- Aplica herramientas metodológicas para la generación de líneas de base
- Ha perfeccionado capacidades prácticas para aplicar instrumentos de recolección de información orientados a proyectos de desarrollo

## 1. ENFOQUES

Se ha escuchado bastante sobre el enfoque de género, el enfoque de derechos, el enfoque medio ambiental o sostenible, pero ¿qué es un enfoque?

Un enfoque es una forma de mirar, una perspectiva desde un punto de vista que engloba al todo y del cual se quiere abordar el quehacer del resto. Un programa o proyecto puede tener uno o algunos temas que deben destacarse en cada aspecto del proyecto, cuidando que no se pierdan o no se tomen en cuenta, pues le dan el sustento que se desea destacar.

Los enfoques que más se están utilizando actualmente en los proyectos son los de derechos y género. Sin desmerecer otros, mencionamos éstos como una muestra de lo que pueden representar al interior de un proyecto.

### 1.1. Enfoque de Derechos Humanos

Una de las necesidades urgentes en los países en vías de desarrollo es lograr una sociedad pluralista y sólida que contribuya de forma efectiva a la disminución de la pobreza existente, para ello toda acción que contribuya en esta construcción debe estar basada en el enfoque de derechos. En ese sentido el enfoque de derechos es medio y fin de las intervenciones de desarrollo y cobra un valor esencial como temática.

Las realidades de las sociedades de países en vías de desarrollo se destacan porque las personas en situación de pobreza se encuentran en grupos o bolsones marginados y discriminados, con poca participación democrática y sin el goce de los derechos. Estas características de discriminación y marginación ocasionan situaciones de violencia en los diferentes niveles constitutivos de la sociedad que van desde la familia, el entorno de relaciones sociales inmediatas, hasta conflictos a gran escala. Varios de los derechos son vulnerados, por ejemplo el derecho a la vida, a la educación, a la alimentación adecuada, a la salud, a la seguridad, al desarrollo.

“El ejercicio responsable de los derechos humanos requiere que todas las personas respeten los derechos de los demás” (WHO, 2002a).

En la temática de los derechos se tiene la tendencia de mirar primero, y a veces de forma exclusiva, nuestros derechos, sin darnos cuenta que el resto de personas en la sociedad posee los mismos derechos. Así como reclamamos los nuestros, debemos tomar conciencia que otros no sólo tienen también derechos, sino que se encuentran en potenciales grados de vulnerabilidad y de indefensión.

Ahora bien, dentro los estratos marginados y discriminados se destacan los jóvenes, mujeres y ancianos, en los cuales el entorno socio cultural influye para que los conocimientos y prácticas

existentes se reproduzcan, y así se perpetúen las condiciones de marginación y discriminación, siendo estratos con grandes potencialidades de cambio si esos conocimientos y prácticas son modificados a partir del enfoque de derechos y si se fortalece la democracia. Los estratos de jóvenes y mujeres tienden a ser los que reciben mayor discriminación y son sujetos de diversos tipos de violencia y violación de sus derechos.

## 1.2. Enfoque de Género

El análisis de los temas relacionados a género y sus roles (o ausencia de ellos) en el proceso de desarrollo ha ido en aumento a través de los años. La forma de abordar estos temas también ha cambiado, a medida que el entendimiento sobre la posición de las mujeres en el desarrollo y de los roles de género ha aumentado.

El análisis de género se ocupa no sólo de los roles y las actividades, sino también de las relaciones entre unos y otros, permite explicar las relaciones inter-genéricas (entre hombres y mujeres) e intra-genérica (mujer-mujer u hombre-hombre) de poder en una determinada sociedad. Es preciso comprender al género como una categoría social-relacional. La categoría de género revela una serie de atributos, valoración y funciones, que van más allá de lo biológico/reproductivo, y que son construidos social, histórica y culturalmente, adjudicados a los cuerpos biológicos de hombres y mujeres.

Las construcciones genéricas tienen elementos comunes en las diferentes sociedades, como ser la desigualdad, la exclusión social, el manejo del ejercicio del poder que está basado en una estructura de organización jerárquica y desigual. El tema del poder si bien se ejerce entre hombres y mujeres, también se ejerce entre culturas, entre grupos sociales que ejercen su violencia para mantener el privilegio de establecer un orden hegemónico, violencia que también se destaca en un nivel intra-genérico e inter-genérico.

Las acciones realizadas para lograr la equidad de género han tenido relativo éxito en general y algunas más bien han sido débiles en su efectividad debido a que el varón y la propia mujer tienen arraigadas en su interior y su imaginario los roles de masculinidad. Por ello en el último tiempo, varias de las acciones respecto de género están siendo vistas desde las masculinidades, que se definen desde un ideario político del Ser, es decir, el conjunto de atributos, valores, comportamientos y conductas que son características del Ser hombre en una sociedad determinada y que pueden ser o no privilegiados históricamente.

Los padres, las madres, las familias y las comunidades desempeñan funciones clave al contribuir a la formación de los roles de género en niños y niñas.

Hay que alentarlos y asistirlos para que ayuden a sus hijos a desarrollar roles equitativos de género. El padre, en particular, puede contribuir a alentar a sus hijos varones a que adopten conceptos de masculinidad que no propicien la inequidad por razones de género.

Así mismo, la violencia por identidad de género en el último tiempo está siendo objeto de su visualización y consideración particular en las políticas públicas, desatándose por ejemplo en Bolivia la Ley promulgada el 9 de Marzo del 2013 para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia, en la que explicitan y amplían varios tipos de violencia física, sexual, en la familia, y la violencia contra los derechos y la libertad sexual.

Por tales razones estos enfoques pueden ser abordados en cualquier proyecto, buscando fortalecer el rol de la sociedad civil en el desarrollo de sus capacidades, y del aumento del respeto a los derechos humanos ciudadanos, políticos, sociales, económicos y/o culturales de los individuos y grupos pobres y discriminados.

### **1.3. Introducción de los enfoques dentro de los proyectos**

Lo primordial al tomar en cuenta los enfoques de género y derechos para incorporar éstos en el desarrollo es consultar a las mujeres y hombres, escucharlos, para entender mejor sus roles, las necesidades y las ausencias resultantes. Cómo se abordarán los temas de derechos y género en la práctica depende de la dirección de las políticas previstas.

Un ejemplo en cuanto a la incorporación de derechos en proyectos, es incrementar la participación y la exigencia del cumplimiento de las normas en la realidad. Por ejemplo, en cuanto al derecho a la educación, si bien esta el discurso al acceso de educación técnica a todos, su implementación de parte del Estado respecto de infraestructura, equipamiento, ítems, etc., es insuficiente. Este hecho abre posibilidades para incursionar en la exigibilidad de este derecho. ¿A quién se exige? Al Estado, en cualquiera de sus niveles. El cumplimiento de los derechos es responsabilidad del Estado, por tanto, con este enfoque, por ejemplo, se puede justificar la exigibilidad de la Educación Alternativa.

En el caso de género una primera forma básica, es diseñar proyectos para hacer más fácil la vida de las mujeres y ayudarlas en sus tareas de género asignadas. Un proyecto agrícola puede incluir dar apoyo a las tareas agrícolas femeninas de las mujeres sobre mejores equipos, semillas mejoradas, etc. Los proyectos de salud deberían buscar y recoger las preocupaciones de las mujeres y atender sus prioridades en el proyecto. En el hogar, los proyectos deben buscar aliviar la sobrecarga del trabajo de las mujeres, como acceso de las mujeres al agua. Ya sea que se trabaje sólo con las mujeres o con la comunidad como un todo, el objetivo primario podría posibilitar a las mujeres cumplir mejor con sus roles existentes. A esto se le llama ayuda en las necesidades prácticas son aquellas necesidades que pretenden mejorar la calidad de vida y responden a las necesidades básicas de las mujeres.

Pero no es suficiente, se debe incluir una segunda forma, el apoyo a las necesidades o intereses estratégicos. Aquellos que se refieren a aspectos centrales de las relaciones de género tales como: control masculino de la sexualidad y el trabajo de las mujeres, acceso restringido de éstas a los recursos económicos, sociales y políticos. Éste es un enfoque más profundo y complementario al anterior, es cuestionar el *statu quo* o abordar las desigualdades percibidas entre hombres y mujeres. Esto incluiría, por ejemplo, trabajar por lograr cambios en las leyes que las discriminan; aumentar su acceso a la tierra; darles poder de decisión dentro de los

proyectos, etc. El objetivo es el cambio social y el empoderamiento de las mujeres. Es decir responder a las necesidades de las mujeres por un cambio más radical y profundo. En todo proyecto se puede velar por la mejora de roles, funciones y cambios en la discriminación de la mujer.

#### **1.4. Orientación para la reflexión crítica**

Se espera que los participantes tengan una reflexión activa promoviendo la participación de hombres y mujeres. Las respuestas a las preguntas presentadas promoverán pensamiento crítico sobre el tema.

Solicitamos la conformación de grupos que incluyan hombres y mujeres, 4 ó 5 personas, no más para que cada estudiante tenga oportunidad de participar en el análisis y reflexión de las siguientes preguntas:

- ¿Cree que algunos derechos son más importantes que otros? ¿Por qué?
- ¿Cómo vinculas el desarrollo con los derechos? Ejemplifica por favor
- ¿Por qué es importante incluir algunos Enfoques en los proyectos?
- Indica y explica algunas ideas de proyectos que puedan contener algunos de los derechos
- Para usted, ¿cuál es la diferencia entre género y sexualidad?
- Para usted ¿un proyecto debe incorporar más las necesidades

## **2. LÍNEA DE BASE**

La línea de base se define como un conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y la evaluación sistemáticos de políticas y/o programas. Los indicadores que la conforman pueden ser estructurales, coyunturales, intermedios mixtos o corresponder a otro tipo de clasificación. Es la situación del proyecto en el punto de partida.

La línea de base es el marco de referencia de los indicadores. Un indicador es útil en la medida que pueda compararse con otro de su misma naturaleza. La línea de base es el espejo en cual se observa el indicador diseñado para conocer cuanta transformación ha sufrido la población por el proceso de ejecución del proyecto. La línea de base es el punto de inicio del proceso de ejecución y sirve para establecer la comparación entre mediciones distintas de los resultados, por ejemplo, medición de un estado de avance para realizar la evaluación durante cualquier momento de la intervención, y el estado de inicio del mismo, cuyo resultado final es el cumplimiento de las metas definidas en los indicadores de los objetivos y resultados.

Como diagnóstico, puede ser una herramienta para la evaluación en profundidad del proceso de intervención que se va a ejecutar en sus aspectos institucionales y mecanismos de ejecución; focalización y accesibilidad; estructura de costos, eficiencia y efectividad; prestaciones del proyecto y resultados intermedios que se están alcanzando.

La conformación de la línea base implica la realización de pasos previos en la identificación de información necesaria y en la precisión de criterios conducentes a un óptimo aprovechamiento de la información disponible.

**2.1. Objetivos de línea de base.-** Los objetivos clásicos de una línea de base son:

1. Brindar información agregada, oportuna y confiable, que permita a las entidades participantes alcanzar óptimos de eficiencia en la gestión y en los procesos de toma de decisiones.
2. Contribuir con la consolidación de una cultura de uso y aprovechamiento de la información, mediante el manejo permanente de indicadores seleccionados y de análisis de eficiencia comparativa en el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas.

**2.2. Alcance de la línea de base.-** A partir del establecimiento de un año base o un periodo de referencia para el conjunto de indicadores de la línea base se puede realizar ejercicios de eficiencia comparativa y estudios de desempeño en el tiempo. La etapa de revisión y estado del arte de la información disponible y de su calidad indicará el año a partir del cual se realizarán las comparaciones y se observarán los cambios temporales, hasta una línea final o de impacto.

El ejercicio de diseñar y utilizar una línea de base, como instrumento de apoyo al seguimiento y la evaluación permanente de acciones y programas, permite:

- Identificar indicadores claves, de uso obligado para seguimiento y evaluación de la gestión, y de las tendencias y cambios que el programa o proyecto producen en el bienestar de la población
- Organizar bases de datos conforme a necesidades de información identificada en los indicadores
- Definir técnicas y procedimientos estandarizados que garanticen la obtención de la información requerida
- Establecer funciones y compromisos institucionales frente a requerimientos de información, generación y comunicación de datos
- Realizar ejercicios analíticos bajo el enfoque de eficiencia comparativa
- Democratizar el acceso a la información
- Acortar la distancia entre en el proceso de producción de información y la toma de decisiones

- Facilitar la coordinación interinstitucional
- Articular sistemas de información

No se puede dejar de tomar en cuenta que la línea de base es el sustrato necesario para levantar cualquier forma de seguimiento y evaluación de un proyecto, no importando que sean valoraciones durante, de cierre o de impacto. Entendida así, la línea de base es el insumo inicial y primordial de los sistemas de seguimiento y evaluación. Todo plan, programa o proyecto deberá construir su línea de base con asiento en un trabajo que se define con precisión.

### **2.3. Marco metodológico**

No olvidamos que la abundancia de información no necesariamente garantiza la satisfacción de necesidades de información de forma suficiente. Requiere de un mínimo de calidad y de organización de acuerdo a formas alternativas de uso. Las experiencias de elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo ilustran este problema. No en pocas ocasiones las metas resultan sobredimensionadas o subestimadas a causa de las deficiencias en la información. Cualquiera de estas situaciones crea distorsiones en el ejercicio del seguimiento y evaluación de programas y proyectos.

En el diseño de una línea de base se debe establecer la predominancia de los enfoques cuantitativo, cualitativo, o mixto y realizar un diseño en función del proyecto y su contexto. De tal manera que el diseño responda a las expectativas de lo que se quiere ver por un lado y por otro a la realidad del proyecto.

El resultado debe ser un diseño preliminar de una estructura de línea base y un conjunto de indicadores, con sus variables identificadas y su forma de cálculo. En lo posible lo más participativo, para ello se utiliza técnicamente los pasos que siguen a continuación:

### **2.4. Definición de indicadores**

En esta etapa se establece la matriz de indicadores definitivos para la línea de base y la documentación de los mismos, conforme a la estructura de la Matriz de Marco Lógico, por ejemplo, se formulan preguntas, de tal modo que las respuestas han de alimentar los indicadores.

Las preguntas serán sobre el *qué, quién, cuándo, dónde, para qué y cómo*, de los aspectos relativos a los datos que se quieren obtener.

#### **Determinación de la población a estudiar y su muestra**

El ámbito de influencia del proyecto define los límites geográficos al interior de los cuales se ejecutará el proyecto. La población objetivo se define como la población beneficiaria o afectada por el proyecto. Ésta debe ser definida lo más precisa posible para facilitar la valoración. Se puede, si es conveniente, trabajar con una muestra o estudios de caso de la población focalizada.

### **Diseño de instrumentos**

A partir de los elementos anteriores se podrá elegir qué instrumentos se requerirán para la recolección de datos, sean boletas, entrevistas semi estructuradas, observación, etc.

### **Trabajo de campo**

Se trata de la obtención de la información primaria directamente de los beneficiarios según los métodos seleccionados.

### **Desarrollo de herramienta informática**

Puede utilizarse cualquier alternativa tecnológica para la construcción de la herramienta informática, es aconsejable utilizar programas informáticos accesibles y de uso común, como el Office (Word y Excel) con el fin de aprovechar las ventajas que proporcionan estos, que no sólo permite la alimentación *in situ* de la información requerida en los indicadores, sino también la consulta abierta y accesible a múltiples usuarios.

### **Transcripción y validación de la información**

Se realiza la transcripción de los cuestionarios de acuerdo al orden de llegada, se verifica la coherencia en las respuestas de cada uno de los cuestionarios, en este proceso se depuran boletas con alguna inconsistencia.

### **Capacitación**

La implementación de la línea base no está relacionada con un periodo de tiempo específico: es un proceso constante que requiere el compromiso y la participación activa de directivos y funcionarios de la entidad de que se trate. Su funcionamiento depende de la puesta en marcha del aplicativo, el esquema organizativo, los flujos de información y la alimentación de los indicadores y de sus bases de datos. El personal ejecutor debe conocer y estar debidamente capacitado para:

- Proporcionar elementos metodológicos esenciales en la construcción, interpretación y análisis de indicadores
- Inducir a los participantes en el conocimiento de los procesos, mecanismos e instrumentos definidos para la recolección y captura de información en la línea de base
- Conocimiento en el manejo de la herramienta informática

### **Reporte de seguimiento, monitoreo y evaluación**

A partir del análisis de la información obtenida deben plasmarse los resultados encontrados de acuerdo a los objetivos planteados, y emitir las recomendaciones de ajuste a la ejecución del proyecto.

### 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de información son muy útiles en la etapa de formulación del proyecto, en la medida que podemos utilizarlos para recoger información desde el inicio, en el análisis de problemas, y el análisis de involucrados o participación. También a la hora de armar la Matriz del Marco Lógico en cuanto a medios de verificación de los indicadores, pues allí se detecta las posibles fuentes de información (sujetos o entidades colectivas) y las técnicas de aplicación para recoger la información necesaria.

También son útiles en la ejecución del proyecto, en cuanto realizamos el plan de monitoreo y por último en los procesos de evaluación, sean a medio término o final.

Se presenta la descripción de las técnicas de mayor aplicabilidad y luego un cuadro resumen inventariado de técnicas relacionado con sus usos, potencialidades y limitaciones.

#### 3.1. Descripción de las técnicas más utilizadas

##### ENTREVISTA DE GRUPO

Esta técnica cualitativa posibilita un análisis a profundidad del tema a investigarse. La entrevista en grupo ofrece oportunidades de conocimiento y análisis. El grupo potencia el trabajo del investigador, creando una situación en la que se multiplican las reacciones individuales y se intercambian más puntos de vista, con lo que los sujetos componentes del grupo, encuentran una mayor facilidad y estímulo para descubrir, analizar y describir sus propias ideas, sus actividades, sus experiencias y su conducta. Se provoca una retroalimentación que enriquece la investigación valorativa, con datos que son extraídos de sus propias experiencias en el proceso del proyecto ejecutado.

##### Forma de aplicación:

Los sujetos que forman parte del grupo entrevistado pueden ser elegidos como representativos del universo de sujetos relacionado con el tema de análisis (beneficiarios de los proyectos) o pueden ser elegidos como expertos de ese mismo colectivo (autoridades y/o dirigentes, líderes). En el primer caso los miembros del grupo constituyen una muestra representativa del mismo, el segundo, por el contrario, constituyen una muestra de opinión.

El grupo se reúne con el moderador de la entrevista de grupo (en este caso el consultor evaluador) quién efectúa el siguiente trabajo:

- Inicia una conversación de interés general (contenido de cada proyecto)
- Motiva a los participantes a su intervención en la reunión
- Interrumpe, alterna y mantiene el hilo de la conversación y/o discusión
- Decide quién, cuándo y cuánto tiempo interviene
- Acelera, espera, impone o tolera intervenciones, expresiones o temas de la conversación

### **Instrumentos para aplicar la técnica**

- Guía de entrevista con el contenido temático del proyecto, flexible y sometida a cambios relacionados con la intervención de los participantes
- Grabadora

### **Finalidad de aplicación de la técnica**

- La entrevista de grupo ofrece oportunidades de conocimiento y análisis
- El grupo es un gran provocador creando una situación en la que se multiplican las reacciones individuales y se intercambian más puntos de vista, con lo que los sujetos encuentran una mayor facilidad y estímulo para descubrir, analizar y describir sus propias ideas, sus actitudes, sus experiencias y su conducta
- Bombardeados y provocados por las discusión de grupo se gana en profundizar, en enriquecer y en rapidez captadora y expresiva
- La fuerza del grupo “libera el acceso al yo latente”, “rompe barreras de la comunicación”, “potencia la capacidad cognitiva y analítica”
- El grupo genera un contexto social en el que los datos, las afirmaciones, las observaciones, adquieren un sentido más real y manifiesto

### **INFORMANTE CLAVE**

Es una entrevista de carácter individual y parte del postulado básico que defiende la capacidad de iniciativa personal en cada individuo como una persona que construye sentido y significados de la realidad ambiental. Con ello, entiende, interpreta y maneja la realidad a través de un marco complejo de creencias y valores, desarrollado por él, para categorizar, explicar y predecir los sucesos.

### **Forma de aplicación:**

Este informante es extraído de la entrevista de grupo y/o algún miembro que no pudo participar de la misma, éste posee características específicas acerca del conocimiento del tema investigado efectuándole la entrevista individual. Se inicia una conversación, casi sin rumbo fijo, va poco a poco centrándose, las preguntas se van encadenando temáticamente, e imperceptiblemente, el entrevistador va imponiendo una estructura cada vez más sólida con la que orienta el resto de su conversación y sus preguntas.

Esta técnica generalmente se aplica cuándo los sucesos y/o eventos han quedado vagos en algunos aspectos.

### **Instrumentos para aplicar la técnica**

- Guía de entrevista con el contenido temático del proyecto, flexible y sometida a cambios continuos, como resultado de la propia conversación
- Grabadora

### **Finalidad de aplicación de la técnica**

- La entrevista al informante clave aglomera muchos detalles que contribuyen a reconstruir el medio ambiente en el que se ha desarrollado la temática de la investigación
- Esclarece y orienta (experiencia, situación) de manera más profunda, a través de su percepción y la de su entorno acerca del tema investigado
- Sirve como control de algunas percepciones que se han dado dentro de la entrevista de grupo y/o reuniones con el equipo técnico.

### **LA OBSERVACIÓN**

Esta técnica cualitativa establece una comunicación deliberada entre el observador y el fenómeno observado. La observación pretende evitar una hibernación de la realidad y examina tal como ocurre sin ningún tipo de interferencia, modificación o manipulación. En la observación prima la naturalidad (con toda la complejidad) sobre la realidad. Esta técnica se distingue del sondeo y de la entrevista formal por su política de inmediatez que pretende llegar directa e inmediatamente a los fenómenos mismos que hacen en la ejecución de todo proyecto.

Esta técnica da lugar a sistematizar, tipificar, analizar y finalmente interpretarla elevándola a categoría teórica la información recopilada por el observador.

#### **Forma de aplicación:**

De acuerdo a los temas a investigarse, se eligen la participación y el espectro temático que constituyen el marco y el objeto de su observación. El muestreo de la observación se sujeta a los siguientes criterios:

- Faciliten más la accesibilidad a los núcleos de acción social misma
- Estén situados más inmediatos y próximos al núcleo de acción, de tal manera que no se precisen otros intermediarios
- Prometan más riqueza de contenido por la intensidad de su experiencia personal
- Dispongan de más información por su sensibilidad idiosincrática y por su disponibilidad actitudinal a comunicarla
- Se caractericen por su singularidad

#### **Instrumentos para aplicar la técnica**

- Notas de campo que pueden ser anotaciones manuales del propio observador y pueden incluir registro audiovisuales por medio de grabadoras o cintas de video. El objetivo de las notas de campo no es otro que la garantía de que no se pierda la información obtenida

### **Finalidad de aplicación de la técnica**

- Obtener afirmaciones empíricas
- Captar el sentido de una acción o situación social del contexto
- Dar lugar a una reconstrucción nueva de sentido por parte del observador
- Combinar la recopilación de información con la técnica de observación y relacionarlas
- Identificar la fiabilidad y validez de los datos recopilados

### **GRUPO FOCAL**

El grupo focal es una sesión informal en la que participa una población focalizada y con conocimientos sobre el tema a investigarse, los participantes pueden conocer profundamente el tema o de manera parcial. Con esta técnica se debe profundizar de manera sutil en los temas de lo general a lo específico, moviéndose de lo más concreto a lo más abstracto. El objetivo es entender realmente los “porqué del grupo”, observar las actitudes y comportamientos de los participantes y conocer el lenguaje y expresiones relacionadas con cada tema. Es importante recapitular lo comentado, clarificar algunos puntos, añadir algún aspecto que hubiera quedado vago.

### **Forma de aplicación:**

Intervienen beneficiarios, dirigentes, autoridades, líderes que conozcan de manera detallada la ejecución del proyecto o de manera parcial. La técnica es manejada por un moderador y una persona que hace las veces de observador y/o de apoyo al moderador si este ha olvidado algún aspecto del tema a investigar. Es importante la presencia del observador que enriquece la experiencia, escucha y observa significados no verbales, toma notas, no saca conclusiones apuradas. Las preguntas son abiertas y sugieren al participante respuestas espontáneas pero de las mismas no se espera un consenso, intervienen también preguntas de control para asegurar que las respuestas fueron verídicas. Al grupo focal generalmente se lo estimula con alguna dinámica dependiendo el tiempo y lugar donde se lleva a cabo la técnica, también se le proporciona un refrigerio, o un elemento de consumo que provoque la distensión, como por ejemplo la coca.

### **Instrumentos para aplicar la técnica**

- Guía de entrevista flexible
- Grabadora
- Guía de selección de participantes

### **Finalidad de aplicación de la técnica**

- El tema es planteado de manera general
- La intervención de los participantes de manera espontánea
- No esperar demasiado de cada respuesta
- No todos opinan igual

- No se busca el consenso
- Actitud abierta y no proyectar aspectos personales o valores en las participaciones

## **FODA**

Esta técnica pone de manifiesto el conjunto de ideas o conocimientos de cada uno de los participantes sobre el tema a investigarse en relación a las fortalezas que tiene en este caso el proyecto, las oportunidades que nos dan estas fortalezas fuera del proyecto, las debilidades del proyecto y las amenazas que circundan al proyectos, todo esto en función de las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados. Puede usarse también para los temas de sostenibilidad.

### **Forma de aplicación**

Un grupo de beneficiarios y/o autoridades, dirigentes, líderes trabaja esta técnica bajo la supervisión de un coordinador, que explique de manera detallada el trabajo a realizarse, luego debe efectuar una pregunta clara que exprese el objetivo que se persigue. La pregunta debe permitir que los participantes puedan responder a partir de su realidad y de su experiencia.

El coordinador es el que lleva al grupo a sintetizar el conjunto de ideas, de tal forma que se obtenga una visión ordenada y unificada de los diversos aspectos que se desprenden de un tema. Cada participante debe decir una idea a la vez sobre lo que piensa acerca del tema. Se realiza la anotación respectiva en cada recuadro de un pliego de hoja tamaño resma preparado para el efecto, tal cual vayan surgiendo las ideas, una vez terminado este paso se discute para escoger aquellas ideas que resuman la opinión de la mayoría del grupo y las mismas son escritas en otro pliego de hoja tamaño resma.

Otra alternativa es trabajar esta técnica con tarjetas de colores que identifican a que letra del FODA pertenecen, el procedimiento es el mismo que el anterior, sólo que las ideas se escriben en las tarjetas.

### **Instrumentos para aplicar la técnica**

- Pliegos de hojas tamaño resma y/o tarjetas de colores
- Marcadores de colores

### **Finalidad de aplicación de la técnica**

- Permite identificar elementos específicos sobre el tema a investigarse
- Los participantes deliberan y entran en acuerdo para que las ideas sean precisas y no sueltas

### 3.2. RESUMEN DE INVENTARIO DE TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	RESULTADO Y USOS	POTENCIALIDADES	LIMITACIONES
<b>A) INFORMACIÓN SECUNDARIA</b>	Estudios, planes, consultorías, otros proyectos, mapas y otros documentos, relacionados con la temática y el área del proyecto.	Información geográfica, física, demográfica, referencia a eventos pasados y proyectos pasados. Útil para construir línea de base.	-Descripción de experiencias y estudios realizados -Bajo costo -Documentación con autoría	-Variedad de calidad y cantidad de información -Las fuentes pueden no ser confiables -No se refieren a los objetivos específicos del proyecto -Puede tratarse de información desactualizada
<b>B) ENCUESTAS</b>	Formulario de preguntas ordenadas y estructuradas que se aplican a una muestra representativa de la población objetivo. Previo a su aplicación, se debe realizar una prueba piloto para verificar su validez y funcionalidad.	La información procesada es estandarizada en información cuantitativa. Generalmente, se utiliza para determinar la línea base y para las evaluaciones.	-Aplicado a una muestra representativa -Uniformidad en la formulación de preguntas -Se puede codificar, lo que facilita su procesamiento -Es replicable -Produce datos comparativos y generalizables	-La calidad de datos depende de la claridad de las preguntas -Procesamiento y análisis requiere de tiempo -No admite respuestas ambiguas -Poca profundización en el tema -La muestra puede no ser representativa
<b>C) ENTREVISTAS</b>	Se hace entrevista a informantes clave, se reconocen dos tipos:  <b>i) La entrevista abierta</b> , que plantea preguntas abiertas y de opinión general y juicios de valor.  <b>ii) La entrevista semi estructurada</b> , con preguntas más precisas y con poco margen para juicios de valor.	Puede ser utilizado para los momentos de línea base, monitoreo y evaluación, dependiendo del tema y/o indicador que se quiere responder.	-Es flexible y permite hacer nuevas preguntas y profundizar el tema -Da lugar a que los entrevistados expliquen su experiencia -Fácil de replicar	-El entrevistador puede influir en las respuestas -Requiere tiempo -Es relativamente costoso -Los informantes clave pueden no ser los más representativos -El análisis y las conclusiones pueden ser distorsionadas

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	RESULTADO Y USOS	POTENCIALIDADES	LIMITACIONES
D) PARTICIPATIVAS	<p>Reunión participativa con grupos involucrados en una o varias acciones específicas, a fin de construir una opinión y/o posición grupal respecto a la situación concreta. En función del grado de participación y alfabetismo, se pueden utilizar varias técnicas:</p> <p><b>-Grupo focal</b> o conversaciones que permiten profundizar el conocimiento y posición sobre un tema específico.</p> <p><b>-La teatralización</b> de situaciones concretas a través de la personificación de roles por los participantes.</p> <p><b>-El diseño de mapas parlantes comunales</b>, generalmente por las autoridades locales, que reconstruyan el pasado, dibujen el presente y proyecten el futuro. También se pueden realizar mapas de manejo de RR.NN., de servicios, de producción, de pastoreo, de estratos sociales y otros.</p> <p><b>-La lluvia de ideas</b> sobre temas específicos y de interés común</p> <p><b>-El diálogo participativo</b> para el análisis, reflexión y resolución de problemas específicos. -Otros</p>	<p>Útil para conocer la realidad de situaciones específicas a partir de la visión y sentir de los participantes. Se pueden abordar temas como la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diferenciación social</li> <li>-Organización comunal</li> <li>-Reconstrucción del pasado</li> <li>-Situación de la producción, de los RR.NN., de los servicios, etc.</li> <li>-Visión de futuro</li> <li>-Sobre la comercialización</li> <li>-Etc. etc.</li> </ul> <p>Estas técnicas pueden utilizarse en el diagnóstico, la línea base, el monitoreo y la evaluación, con la característica de generar mayores espacios de participación.</p> <p>Estos eventos son también útiles para comprometer la mayor participación y co-responsabilidad con las acciones futuras del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se genera consenso de opinión y conocimiento local</li> <li>-Facilita el análisis de alternativas y la toma de decisiones colectivas</li> <li>-Resultados fáciles de sistematizar</li> <li>-Mayor participación</li> <li>-Permite profundizar en el tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Requiere de buenos facilitadores</li> <li>-Relaciones internas afecta los resultados</li> <li>-Requiere participación representativa</li> <li>-Requiere de una preparación detallada</li> <li>-Este sujeto al tiempo de los participantes</li> <li>-Puede no ser representativa</li> <li>-Difícil de replicar</li> <li>-Demanda costos</li> <li>-Sistematización dificultosa de los resultados</li> </ul>

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	RESULTADO Y USOS	POTENCIALIDADES	LIMITACIONES
<b>E) OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	<p>Observación de una situación determinada y sobre la cual el proyecto ha realizado acciones.</p> <p><b>i) De parte de los técnicos:</b> Requiere la preparación de una muestra para la observación, la determinación de la periodicidad, los responsables y el equipo de apoyo que será utilizado (fotografías, mapas, videos, formularios, etc.)</p> <p><b>ii) De parte de los participantes:</b> Los productores registran las observaciones que cotidianamente realizan y lo hacen en formularios adecuados.</p> <p>La información relativa a rendimientos y producción agropecuaria, de costos de producción, de crédito, de inversión en jornales, de participación en eventos, etc. debería ser registrado por los productores.</p>	<p><b>i)</b> La observación transcrita en fichas se convierte en la principal técnica para el monitoreo de las acciones. Es también útil en la evaluación por muestreo.</p> <p><b>ii)</b> La transcripción de la observación de los productores se apoya en dibujos y símbolos para información cualitativa y en fichas, gráficas y números para datos cuantitativos.</p>	<p><b>i)</b>-Descripción detallada del hecho observado -También describe el contexto y los cambios observados -Se apoya en medios de verificación objetivos, como las fotografías y videos</p> <p><b>ii)</b> Los productores asumen el rol de actores en el monitoreo y la evaluación, siempre y cuando los hechos observados y la información generada (indicadores) sean de interés suyo y de sus familias.</p>	<p><b>i)</b>-La calidad de la información depende de la presencia y capacidad del observador -Los resultados son sujetos a interpretación -La logística y la participación pueden limitar la observación.</p> <p><b>ii)</b> Requiere de capacitación a los productores, como también de la voluntad de participación activa.</p> <p>Si las acciones, indicadores, metodologías o técnicas utilizadas no reflejan el interés de los productores, su participación en el proceso de monitoreo y evaluación quedaría reducida a la formalidad de la actividad.</p>
<b>F) EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y DCTOS. CONTABLES</b>	<p>Documentos de administración financiera que permite averiguar el cumplimiento de actividades y los gastos reportados en su ejecución.</p> <p>Además permite controlar el presupuesto asignado a las actividades y la previsión para las futuras acciones.</p>	<p>Fundamentalmente para el monitoreo de las acciones. Permite observar la magnitud de recursos financieros destinados a una actividad.</p>	<p>-Esta manejado por personas distintas a los ejecutantes -Se rige por normas administrativas y contables -Relativamente de fácil utilización</p>	<p>-Despierta celo de los administradores -Puede haber limitaciones en su correcta lectura -Puede ser mal interpretado, tanto por los técnicos como por la población meta.</p>

## **ACTIVIDAD**

### **3.3. Actividades para el dominio del contenido temático**

Para lograr un buen dominio de lo aprendido, es bueno que se realicen actividades de aplicación, por lo que solicitamos lo siguiente:

1. Conformar grupos de 4 personas, preferentemente mixto. Seleccionando un/a secretario/a que registre la información trabajada, y un/a relator/a quien presentará el trabajo realizado a los otros grupos.
2. Entregar a cada grupo una copia de las Matrices de Medios de Verificación Extendido realizadas en el anterior módulo de Análisis de consistencias.
3. El grupo validará los indicadores en ellos concebidos, realizando ajustes si ve conveniente. También generará indicadores intermedios para 2 años, colocándolos en la nueva o reformulada Matriz de Medios de Verificación Expandida.
4. Reformulará los elementos de la Matriz de Medios de Verificación Expandida, poniendo especial atención en las fuentes de información, el método o técnica de recolección de información respecto de cada indicador.
5. Se presentará en plenaria grupal cada trabajo grupal, explicando los porqués de haber elegido la fuente de información y el método de recolección de información. Motivar la reflexión crítica.
6. El producto a lograr por grupo es:
  - Una Matriz de Medios de Verificación Expandido, validada

### 3. AUTOEVALUACIÓN



Deseamos que el participante pueda establecer la valoración de su propio aprendizaje, por lo que presentamos algunas interrogantes que por sus respuestas le darán una pauta de ello.

Responde las siguientes preguntas:

1. Define qué se entiende por Género.
2. ¿Qué son las necesidades prácticas para la mujer?
3. ¿Qué son las necesidades estratégicas para la mujer?
4. Indica por lo menos 4 tipos de derechos vinculados al desarrollo.
5. ¿Qué es una línea de base? y ¿Para qué sirve?
6. Indica los pasos metodológicos típicos para levantar una Línea de Base.
7. Explica dos técnicas participativas para recolección de información.



## ***Unidad 4***

# ***Adquisición de fondos para Proyectos***



## ÍNDICE DE LA UNIDAD TEMÁTICA 4

### Orientación Didáctica

1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA COOPERACIÓN FINANCIERA AL DESARROLLO
2. CANALES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO
  - 2.1. Canales de fondos públicos
  - 2.2. Canales de fondos privados
  - 2.3. Canales de fondos mixtos
  - 2.4. ¿Dónde buscar financiamiento externo?
3. CANALES DE FINANCIAMIENTO INTERNO
  - 3.1. Recursos del tesoro general de la nación
  - 3.2. Recursos específicos de las entidades públicas
  - 3.3. Recursos externos
  - 3.4. ¿Dónde buscar financiamiento interno?
  - 3.5. Orientaciones para la Reflexión Crítica
  - 3.6. Actividades para el Dominio del Contenido Temático
4. TÁCTICAS PROCEDIMENTALES RECOMENDADAS PARA LA BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO Y ADQUISICIÓN DE FONDOS
5. AUTOEVALUACIÓN

## **UNIDAD TEMÁTICA 4**

### **ADQUISICIÓN DE FONDOS PARA PROYECTOS**

La adquisición de fondos para la resolución de problemas mediante proyectos de desarrollo ha tomado en el último tiempo gran importancia, pues cada año el apoyo financiero ha estado reduciéndose y siendo menos accesible. Este hecho ocurre por un lado a que buena parte del financiamiento externo se ha reducido y derivado hacia otras regiones, y por otro lado, que el financiamiento interno se ha estructurado en diversas categorías.

Adicional a estos hechos, el poco conocimiento de las diferentes fuentes de cooperación financiera y por tanto de las características de cada una, provoca que varios de los esfuerzos que se realizan no armonicen con las condicionantes de las fuentes, no logrando los éxitos esperados.

Por tal razón, si bien la unidad temática busca dotar de medios útiles y prácticos para la adquisición de fondos, por lo cual se proveen de contenidos metodológicos, se ha visto necesario dar a conocer conceptualmente los tipos de cooperación financiera sea externa, interna, privada, pública, nacional, local, para aprovechar las oportunidades adecuadamente.

Así también se complementa con sugerencias sobre tácticas de búsqueda y negociación.

#### ***Orientación didáctica***

El objetivo de la presente unidad temática es:

- Dar a conocer los conceptos y evolución de la cooperación financiera al desarrollo
- Reconocer los diferentes canales financieros externos existentes
- Reconocer los diferentes canales financieros internos (Estado)

Objetivos de aprendizaje del participante:

- Conoce la evolución y características de la cooperación financiera al desarrollo
- Realiza análisis crítico sobre las potencialidades locales y nacionales de cooperación financiera al desarrollo
- Identifica y puede seleccionar los mejores canales para el financiamiento de propuestas/proyectos de desarrollo
- Conoce y puede aplicar tácticas de búsqueda y negociación de fondos

Por lo general la formulación de proyectos está muy relacionada con la cooperación de algún tipo, sea técnica o económica financiera, es decir la búsqueda de fondos, ya sea externa o interna, por ello es importante conocer mejor su origen, su evolución, los tipos de cooperación según sus características. Estos conocimientos nos ayudarán a dirigir las propuestas de proyectos con mayor pertinencia, dando mayor oportunidad de que sean seleccionados para su apoyo.

## **1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA COOPERACIÓN FINANCIERA AL DESARROLLO**

La Cooperación Financiera tiene formalmente sus orígenes luego de la segunda guerra mundial, en ocasión de firmar la Carta de San Francisco y la creación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Los países fundadores coincidieron en que una de las funciones de esta magna organización era la de mantener la paz y seguridad internacional. Para ello, entre las principales estrategias realizadas fue la de fomentar la Cooperación Internacional, así promover el desarrollo y reducir la desigualdad entre los diferentes Estados del globo terráqueo.

A partir de ese momento, en 1945 y durante las siguientes décadas, esta estrategia de Cooperación Internacional ha sufrido ciertas influencias del contexto social, económico y político afectando su quehacer a nivel global y regional, por la orientación de sus competencias y lineamientos. Estos lineamientos o enfoques han ido variando según la época. Un análisis somero de esta evolución nos ayuda a comprender su evolución y las connotaciones de visión política que acontecieron, situándonos en el contexto actual.

Las primeras dos décadas, los años cincuenta y sesenta, se caracterizaron por la guerra fría, el desarrollo económico luego de la crisis de la segunda guerra mundial, y la formación de nuevos países fruto de la descolonización desencadenada. Ello provocó la creación de teorías desarrollistas, que conllevaron la promoción de proyectos de cooperación al desarrollo. En estos nuevos países la Cooperación se encontraba enfocada principalmente a la construcción de infraestructura y a la transferencia tecnológica, en la que los países y organizaciones donantes asumían un rol paternalista y hegemónico.

La década de los años setenta y ochenta, en la que aparece la primera crisis del petróleo, afectando a los países del Norte principalmente, repercute en la Cooperación Internacional, poniendo en debate los resultados de la misma, y motivando la teorización del desarrollo, es así que se abre la perspectiva de las necesidades básicas. La década de los ochenta, sigue sin mayor cambio, resaltando la caída del muro de Berlín y la disolución de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Otro hecho importante fue la crisis de las deudas externas y las medidas de ajuste estructural, que su aplicación era condición para el acceso a la Cooperación, en contraposición a esta condicionante se levanta el cuestionamiento sobre los efectos sociales y la deuda social, y motiva la vigencia de los derechos humanos, incluido el derecho al desarrollo.

La década de los noventa, se establecen nuevos paradigmas del desarrollo, se afirma el concepto de desarrollo humano y el desarrollo sostenible, pensando en el medio ambiente y las próximas generaciones. Estos conceptos son potenciados por los programas de la Organización

de las Naciones Unidas. Esto centró los proyectos en la atención al ser humano y ya no tanto en los países. Se abrió la agenda del desarrollo inclusiva, con la participación de los “pobres”, existiendo consenso en la importancia de la lucha contra la pobreza y por tanto la ubicación geográfica de la Cooperación en función a esos índices. También se destacan otros enfoques que se transversalizan como Género, pasando desde una anterior concepción MED (Mujeres en Desarrollo, que integra a la mujer en los proyectos de forma funcional) hacia el enfoque GED (Género en Desarrollo, que en los proyectos cuestiona y equilibra las relaciones de poder entre géneros). Ya en el año 2000, iniciando el siglo 21, se establecen en acuerdo los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En la última década, se hace notar la influencia de la globalización, y los reiterados sucesos de terrorismo, ambos aspectos hacen incluir en la Cooperación el tema de la seguridad y la migración, apoyando la democracia de la zona de Medio Oriente y enfatizando recursos hacia África. Así mismo existen esfuerzos para la mejora continua de los enfoques de la Cooperación y de su eficacia, como se recoge en la Declaración de París 2005.

América Latina, ha tenido un desarrollo paulatino, teniendo cada año mejores indicadores de crecimiento económico y mejoras sociales, por lo que la cooperación financiera se está restringiendo en la mayor parte de la región orientándose hacia países del África con el enfoque de lucha contra la pobreza y hacia Medio Oriente con el enfoque de la democracia y seguridad.

Bolivia todavía se encuentra entre aquellos países de América latina susceptible de apoyo externo, pero probablemente en unos pocos años se restrinja considerablemente y sea articulada al Estado.

La paulatina reducción implica una exigencia en la calidad de las propuestas y proyectos, a través de las convocatorias, así como de procesos de rendición de cuentas.

Las políticas de transparencia y rendición de cuentas es ya una práctica instaurada, necesaria y fundamental entre los receptores y donantes de la Cooperación. Por un lado desde las diversas organizaciones receptoras hacia los donantes, como desde los donantes hacia otras agencias pares y hacia los receptores. Así los vínculos se consolidan empalmando las expectativas de ambos con los impactos y efectos logrados.

## **2. CANALES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO**

Los canales de financiamiento externo se enmarcan dentro el concepto de cooperación al desarrollo, asumiéndose este concepto de forma sistémica, como un Sistema de Cooperación al Desarrollo. Sistema porque constituye un ámbito específico de las relaciones internacionales y de la economía política entre naciones, y porque considera como actores tanto a las organizaciones, como a los países, instituciones públicas y privadas del Sur y del Norte.

Si bien desde sus inicios la cooperación estuvo pensada y dirigida para funcionar de Estado a Estado, u de Organismos Internacionales a Estados, tuvo que adaptarse al surgimiento de otros actores relevantes en la escena de las relaciones internacionales. Debió modificarse

tomando en cuenta a aquellos que tenían relevancia e impacto, aunque no representaban países o naciones, sino que estaban aglutinados en torno a la protección de determinadas problemáticas o que buscaban dar solución a conflictos que afectaban a la humanidad.

La Cooperación al desarrollo comprende entonces el conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con los del Norte y resulte sostenible. También es entendido como un conjunto de actuaciones orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países del Norte y del Sur para alcanzar metas comunes basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo, sostenibilidad y corresponsabilidad.

## **Tipología**

El sistema de la cooperación al desarrollo está constituido por actores de diversa índole y funciones, coexistiendo organizaciones públicas y privadas, generalistas y especializadas, del Norte y del Sur y con distintas formas y estrategias de acción. Esto hace difícil y no siempre consensuada una clasificación o una caracterización. Los criterios de clasificación han sido varios, por ejemplo:

- Según el objeto la Cooperación puede ser financiera realizándose la transferencia real de los fondos al receptor, o no financiera en la que lo que se transfiere son conocimientos, tecnología, materiales, o se realizan intercambios culturales, deportivos o de otro tipo.
- Según quien gestiona los fondos, la ayuda puede ser multilateral (la realizada por agencias, instituciones u organizaciones cuyos miembros son los gobiernos y que gestionan fondos de forma autónoma), bilateral (que es la realizada directamente por las administraciones públicas ya sea directamente o a través de organizaciones de desarrollo que no tengan un carácter oficial), descentraliza (que es la cooperación pública no central, es decir, la de las administraciones regionales o locales), cooperación no gubernamental (que es la realizada por las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo) y cooperación empresarial (que es, obviamente, la realizada por las empresas y que se centran fundamentalmente en la asistencia técnica y la transferencia de tecnología).
- Atendiendo al retorno, la cooperación puede ser reembolsable, que es la que debe ser devuelta en forma de dinero o en especie, y no reembolsable, que es aquella que se realiza a fondo perdido.
- Atendiendo al grado de concesionalidad se habla de ayuda ligada (que es aquella que se da con la condición de que el país receptor compre de forma exclusiva bienes y servicios al país donante) y de ayuda no ligada en la que no se especifica quién debe ser el proveedor de los bienes o servicios necesarios para ejecutar la acción de desarrollo.

- Según el origen de los fondos la cooperación al desarrollo puede ser pública o privada. La pública será la suma de los fondos provenientes de las administraciones nacionales, regionales o locales de los países donantes. La privada es aquella que está integrada por los fondos aportados por los particulares, las asociaciones y las empresas, siempre que tales fondos procedan de sus recursos propios.

Para un discernimiento clarificador, que ayude a la hora de la búsqueda y adquisición de financiamiento, preferimos plantear una clasificación resumida, que de manera general distingue entre instituciones públicas y privadas. Entre las primeras están las instituciones multilaterales, los gobiernos de los países donantes y receptores, las administraciones públicas regionales y locales, las universidades, etc. Dentro de las entidades privadas se pueden distinguir las que tiene fines lucrativos –como las empresas- y las que carecen de fines lucrativos como las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) y otros colectivos sociales como sindicatos, organizaciones de base, comités de solidaridad, etc.

Se presenta un resumen esquemático en función al tipo de fuente u origen del fondo financiero.

<b>Tipología según origen de recursos</b>	<b>Característica Principal</b>	<b>Destinatario ejecutor</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>FONDOS PÚBLICOS</b>			
Bilateral	De Estado a Estado	Programas y proyectos del Estado receptor Programas y proyectos de Agencias de cooperación del Estado cooperante	Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria PASA Proyectos de JICA
Multilateral	De Organismos Internacionales a Estado	Programas y proyectos del Estado Receptor	Programas de la FAO Programas del BID
<b>FONDOS PRIVADOS</b>			
Recursos filantrópicos de Fundaciones particulares	Fundaciones con fondos propios hacia la Sociedad Civil organizada y a programas del Estado	Programas y proyectos de Sociedad civil organizada, (ONG, Asociaciones civiles, etc.). A veces proyectos de Estado local	Fundación Ford
Recursos de Empresas Multinacionales y Nacionales	Fondos propios de sus utilidades, RSE, hacia Sociedad Civil organizada y a programas del Estado local	Programas y proyectos de Sociedad civil organizada, (ONG, Asociaciones civiles, etc.). A veces proyectos de Estado local	Microsoft Coca Cola Company

Recursos Individuales aglutinados por ONGD o Fundaciones	Fondos de personas aglutinados por ONGs hacia Programas y proyectos de ONGs	Programas y proyectos de características específicas de Sociedad civil organizada, (ONG, Asociaciones civiles, etc.)	Visión Mundial Plan Internacional Fundación Intervida
<b>FONDOS MIXTOS</b>			
Iniciativas de Organismos Multilaterales	Concurrencia de recursos para su complementación o continuidad en programas del Estado y/o OSC	Programas y proyectos estatales y ONGs	Fondo Global del Sida Global Environmental Fund, (GEF)
Iniciativas de Agencias de Cooperación internacional y nacional	Concurrencia de recursos de países donantes complementándose con los de su sistema de recaudaciones, hacia programas del Estado y/o OSC	Programas y proyectos de ONGs y estatales	Proyectos específicos de ONGs locales

Explicando el resumen esquemático:

## 2.1. Canales de Fondos Públicos

También denominada Ayuda Oficial al Desarrollo, (AOD), tiene el origen de los fondos de los presupuestos nacionales de cada país donante, generados por los impuestos de los contribuyentes y sus propios recursos, pudiéndose ser reembolsables o no reembolsable, es decir que deben devolverse o pueden ser a fondo perdido, los cuales se destinan y canalizan a través de dos formas:

- A. Cuando los recursos públicos van de Estado a Estado, se denomina Cooperación Bilateral, canalizándose por Ministerios de relaciones exteriores, Ministerio de Cooperación y Embajadas, o a través de Asociaciones privadas sin fines de lucro especializadas en desarrollo, quienes ubican aliados, u otras ONGs para la ejecución de programas y proyectos en los Estados receptores. Cada uno posee diversas modalidades y condiciones.
- B. Cuando los recursos públicos son de cuotas de los Estados aportantes a las diferentes Organizaciones Internacionales como las Naciones Unidas o el Banco Mundial, se denomina Cooperación Multilateral. Si bien cada Estado pone su cuota parte, el Organismo internacional es el que define su asignación, las características y condiciones.

El Estado receptor, recibe los fondos donados o propios y los canaliza a través de programas y proyectos sectoriales de sus Ministerios y Fondos públicos a nivel nacional, departamental y local. También se abren oportunidades para que además del propio Estado, la sociedad civil organizada acceda a la ejecución de estos recursos. En general estos recursos públicos son concursables, con diversidad de modalidades, condiciones y temáticas.

## **2.2. Canales de Fondos Privados**

Es aquella que no está vinculada a los fondos de ningún Estado, es decir es una cooperación no gubernamental. Se puede clasificar en tres grupos:

- A. Cuando viene de Fundaciones internacionales o Asociaciones privadas sin fines de lucro, que no dependen ni reciben fondos de los Estados sino a través de donaciones particulares a la Fundación.
- B. Cuando viene de Empresas multinacionales o nacionales, que acogen sus fondos de sus utilidades o de otras empresas que destinan fondos filantrópicos o de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Estas empresas pueden optar por varias modalidades tanto para la ejecución de parte del Estado como por la sociedad civil organizada.
- C. Cuando los fondos vienen directamente de individuos privados, como donaciones individuales hacia ONGs que tiene fines específicos, sea apadrinamiento de niños, u otra modalidad.

Estas Fundaciones, Agencias de Cooperación privada canalizan los recursos hacia otros Organismos No Gubernamentales debidamente registrados, o los ejecutan mediante sus propias subsidiarias en el país receptor contando con convenios marco, ejecutándose programas y proyectos en diversas temáticas. Los recursos normalmente se hacen disponibles a través de convocatorias y relaciones de trabajo.

## **2.3. Canales de Fondos Mixtos**

En los últimos años se están abriendo posibilidades de combinación de fondos públicos con fondos privados. En este tipo de cooperación se pueden distinguir dos formas:

- A. Iniciativas de Organismos multilaterales que son complementados por otros actores privados continuando con el aporte financiero o técnico.
- B. Agencias de Cooperación internacionales, organizaciones de la sociedad civil locales, que reciben fondos del sector público de un país, municipio/ayuntamientos, complementando con recursos privados de donaciones y sistemas de recaudaciones.

## **2.4. ¿Dónde buscar financiamiento externo?**

Podemos encaminar nuestras propuestas según el tipo de canales de financiamiento externo descritos, pudiendo acceder a recursos en más de una tipología, sea como Organizaciones de la Sociedad Civil, (OSC), con la concurrencia de una o varias Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, (ONGD), e inclusive con Entidades Estatales.

Se presenta en anexo un conjunto de entidades de cooperación financiera externa a las que se puede acudir a partir del tipo de financiamiento requerido.

### **3. CANALES DE FINANCIAMIENTO INTERNO (ESTADO)**

Los canales de financiamiento interno, están ligados principalmente a los diferentes fondos públicos del Estado, debido a que las fuentes posibles privadas, sea vía de Responsabilidad Social Empresarial, u otro tipo de recaudaciones son todavía incipientes, sin mayor connotación en el acceso a esos recursos.

El financiamiento de propuestas o proyectos a partir del Estado Plurinacional de Bolivia, se realiza a través de inversión pública. Se entiende por inversión pública todo gasto de recursos de origen público destinado a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o de capital humano, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios o producción de bienes.

El concepto de inversión pública incluye todas las actividades de pre inversión e inversión que realizan las entidades del sector público. Y ello comienza con los procesos de planificación del desarrollo.

En la planificación del desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia, se tiene un conjunto de instancias que participan, y que dan la normativa para que programas y proyectos sean inscritos, presupuestados y ejecutados. Estas instancias armonizan unas con otras, articulándose en sistemas, siendo los principales:

El Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), que es un conjunto de procesos que se expresan en normas y procedimientos de cumplimiento general, de orden político, técnico y administrativo, que establece la forma y los mecanismos de participación de los niveles nacional, departamental y municipal en la racionalización de la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos y en la definición de políticas de desarrollo.

La programación del Estado se estructura en función de alcanzar los objetivos de desarrollo definidos en el Plan Nacional de Desarrollo, (Plan rector del desarrollo) en armonía con los planes departamentales y municipales, y los planes sectoriales, que se presupuestan en base a los Índices de Asignación de Recursos definidos por el gobierno central.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), que es el conjunto de normas, instrumentos y procedimientos comunes para todas las entidades del sector público, mediante los cuales se relacionan y coordinan entre sí para formular, evaluar, priorizar, financiar y ejecutar los proyectos de inversión pública que, en el marco de los planes de desarrollo nacional, departamentales y municipales, constituyan las opciones más convenientes desde el punto de vista económico y social.

Los recursos para la inversión pública y por tanto para sus programas y proyectos, se originan de tres fuentes:

### **3.1. Recursos del Tesoro General de la Nación**

Son los recursos administrados por el Gobierno Central que se transfieren a las entidades de la administración central para financiar el Presupuesto de Inversión Pública, de conformidad a normas emitidas anualmente para su incorporación en el Presupuesto General de la Nación, (PGN).

### **3.2. Recursos Específicos de las Entidades Públicas**

Son recursos que, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, se perciben y administran directamente por las entidades públicas y se utilizan para financiar sus presupuestos de inversión pública y que deben ser incorporados también en el PGN.

### **3.3. Recursos Externos**

Son recursos que el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, VIPFE, contrata o acepta de Organismos Financieros Multilaterales, Agencias de Cooperación Internacional y la Cooperación Bilateral, mediante convenios de crédito o donación, y que se transfieren a las entidades del sector público para financiar los programas y proyectos de conformidad a los procedimientos establecidos en las normas básicas, sus reglamentos y lo establecido en los respectivos convenios de financiamiento.

Sólo forman parte del presupuesto de inversión pública los proyectos, que cuenten con financiamiento asegurado. El SISIN es un instrumento digitalizado que reconoce al proyecto de Inversión Pública como unidad del sistema y permite recopilar, almacenar, procesar y difundir la información de carácter financiero y no financiero, relativa al ciclo de vida de cada proyecto y su financiamiento.

Los proyectos que no han alcanzado a tener un presupuesto asegurado pasan a formar parte del Programa de Requerimientos de Financiamiento, cuyos requerimientos de financiamiento podrán ser cubiertos con recursos internos de futuras gestiones fiscales, o mediante la negociación y contratación de créditos y donaciones en el marco de los programas de cooperación internacional oficial.

### **3.4. ¿Dónde buscar financiamiento interno?**

Las instancias por nivel donde se pueden inscribir programas y proyectos a partir del Estado, y por tanto de nuestro interés para la adquisición de fondos, son:

**Nacional:** Que comprende a todos los Ministerios, y los diversos Fondos sean inversión social, desarrollo, indígena, etc., que canalizan recursos para la inversión pública sectorial.

**Departamental:** Que comprende a todas las Gobernaciones y sus entidades dependientes, que canalizan recursos para la inversión pública regional.

**Municipal:** Que comprende a todos a los Gobiernos Autónomos Municipales y sus entidades dependientes, que canalizan recursos para la inversión pública local.

Para acceder a la inversión pública se deben presentar los proyectos en una de las instancias públicas mencionadas, que luego de revisadas y aprobadas dentro su presupuesto serán inscritas en el SISIN o pasarán en el caso que no cuente con presupuesto a ser parte del Programa de Requerimiento de Financiamientos.

Cada uno de los niveles y órganos de financiación estatal tiene normado y accesible al público, un conjunto de características elegibles, (características que pueden ser financiadas), y los requisitos mínimos que debe contener un proyecto para ser considerado. Esta información amplia se encuentra accesible en las oficinas de cada órgano estatal y en su plataforma virtual de internet.

También se han establecido las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos (MPEP) con criterios técnicos de los Ministerios cabeza de sector. Cada MPEP sectorial cuenta con un instrumento informático que apoya y facilita los objetivos de las mismas, denominados Planillas Parametrizadas, siendo esos los formatos oficiales para la presentación de proyectos. Estos formatos se encuentran también accesibles en cada Ministerio, Gobernación y Municipio

### **3.5. Orientaciones para la Reflexión Crítica**

Se espera la reflexión activa de los participantes, a partir de las opiniones que se generen de las respuestas a las preguntas presentadas. La discusión e intercambio de opiniones ayudarán al pensamiento crítico y el reforzamiento de los conocimientos.

Solicitamos la conformación de grupos de 4 ó 5 personas, no más, para que cada participante tenga oportunidad de opinar en el análisis y la reflexión de las siguientes preguntas:

- ¿Por qué crees que debe haber cooperación financiera entre países?
- Siendo que la cooperación ha estado cambiando en el tiempo, ¿Cómo ves ahora la relación de los países donantes hacia los países receptores de ayuda financiera? ¿Y cómo crees que debiera ser?
- ¿Crees que la ayuda ha tenido éxito? ¿Cómo piensas que podría mejorar?
- ¿Crees que la información de canales financieros o fondos del Estado, para programas y proyectos está suficientemente difundida en la sociedad civil? ¿Qué propondrías al respecto?
- ¿Piensas que el financiamiento puede darse a Asociaciones sociales, productivas que no tengan personalidad jurídica? ¿Por qué?
- ¿Crees que las Asociaciones de productores, las Dirigencias de OTBs, están preparadas para recibir financiamiento económico financiero y hacer buenas rendiciones de cuentas?

## **ACTIVIDAD**

### **3.6. Actividades para el domino del contenido temático**

Las actividades propuestas reforzarán los conocimientos sobre la tipología de canales de financiamiento y agencias de apoyo interno y externo. Se solicita:

1. Conformar grupos de 4 personas. Seleccionando un/a secretario/a que registre la información trabajada, y un/a relator/a quien presentará el trabajo realizado a los otros grupos.
2. Identificar por medio de lluvia de ideas, proyectos conocidos en la zona. Recordar carteles de visualización de estos proyectos. Pueden realizarse visitas o paseos a estos carteles de proyectos para identificar las fuentes de financiamiento. También pueden servir de modelos visuales de análisis, las fotografías de carteles de visibilidad presentadas.
3. Establecer para cada uno de ellos la fuente de financiamiento y categorizarlos de acuerdo al cuadro de tipología presentado anteriormente.
4. Presentar y validar el resultado de grupo en plenaria.

## 4. TÁCTICAS PROCEDIMENTALES RECOMENDADAS PARA LA BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO Y ADQUISICIÓN DE FONDOS

La búsqueda de fondos para cualquier tipo de organización, institución juega un papel muy importante, pues de ello depende que se realicen actividades y las soluciones a problemas de diferente índole. Hay que entender que la búsqueda de fondos no es un concepto que se refiera exclusivamente a términos relacionados con generación de dineros, sino a la construcción de relaciones y al fomento de valores, a la mejora de la calidad de vida de las personas y al cambio social. La búsqueda de financiamiento es una labor que debe realizarse con responsabilidad, transparencia y eficacia de manera que permita avanzar en el propósito de asegurar la confianza pública-privada en el sector no lucrativo y su desarrollo.

La planificación constituye una etapa esencial para toda exitosa campaña de búsqueda y adquisición de fondos.

Algunas tácticas procedimentales recomendadas se presentan a continuación, que en algunos casos podrán realizarse o no, o desempeñarse de forma paralela.

- **Establezca claramente las necesidades de financiamiento:** Habiendo construido un proyecto a nivel de perfil o diseño final se cuenta con el presupuesto estimado. Puede responder a la pregunta: ¿Cuánto monto se necesita financiar? ¿En qué rubros o sectores?
- **Establezca en qué puede aportar o poner de contrapartida:** ¿Cuánto se puede aportar? ¿En qué rubro o sector podemos aportar?
- **Caracterice a qué tipo de canal o canales de financiamiento puede ser presentado:** De acuerdo al proyecto y el presupuesto requerido, caracterice el tipo de canal de financiamiento sea de fondos externos: público, privado, mixto; Interno público: Nacional, departamental, municipal, fondos especiales, etc.
- **Descarte los no elegibles, y registre los potenciales:** Es decir, comparando la tipología de los fondos, seleccione a los que su proyecto se enmarca.
- **Busque información actualizada de potenciales entidades dentro los canales de financiamiento que ha registrado:** La información varía de año a año, por lo que es una tarea constante y paciente. La indagación requiere de invertir tiempo tanto de consultar a directorios de Agencias de Cooperación en el país, registradas en el Vice ministerio de Inversión pública y financiamiento externo, Embajadas, los Fondos nacionales, Ministerios, etc., como las convocatorias colocadas en páginas o sitios web de las Organizaciones internacionales. En el caso de los Gobiernos autónomos municipales, existen plazos determinados por las cumbres para el levantamiento de demandas, que resultan ser un espacio para su inclusión.
- **Estudie las características de las ofertas y convocatorias encontradas:** Existe una gama amplia de condiciones para la elegibilidad en las convocatorias, algunas son

sectoriales, temáticas, otras dirigidas hacia entidades específicas del sector público como privado.

- **Descarte las que no aplican y registre aquellas que armonicen con su propuesta o proyecto:** Es importante no generarse falsas expectativas, no pierda tiempo y esfuerzo en aquellas que no empalman con su propuesta.
- **De ser posible, promueva el contacto previo:** Varias de las convocatorias poseen un plazo para recibir dudas o consultas, o se fijan fechas de reuniones colectivas, luego de estudiar la convocatoria, aproveche estas oportunidades para resolver sus dudas, esto de seguro le ampliará sus posibilidades. En caso que pueda tener una reunión preliminar con el personal local u oficial responsable, aclare las condiciones y expectativas sobre el tipo de financiamiento.
- **Establezca posibles sinergias con aliados o socios:** Las sinergias pueden darse tanto con otras entidades, o actores participantes como con otros financiadores interesados en el apalancamiento o cofinanciamiento de recursos. Las sinergias tanto técnicas como financieras son muy bien vistas generalmente.
- **Prepare cartas de respaldo de aliados estratégicos comprometidos con el proyecto:** Estos aliados estratégicos pueden ser los beneficiarios, comunidades, autoridades locales, u otros agentes de desarrollo. Estas cartas pueden ser incluidas como anexos, o si el formato no lo permite, mencionadas en la redacción del documento de proyecto.
- **Adecúe la propuesta o proyecto a los requerimientos del potencial financiador:** Por lo general cualquier canal de financiamiento posee sus propios formatos o guías de presentación de propuestas. Éstas deben ser cumplidas estrictamente en cuanto a fondo y forma. No se olvide que el documento de propuesta es la negociación escrita y que en una gran parte de los financiamientos esta es la única negociación que hablará por usted. No descuide detalles como número de páginas, títulos y subtítulos requeridos, forma de sobre, rótulo, plazos de entrega, etc.
- **Logre una reunión con la persona encargada u oficial responsable de financiamiento:** En algunas entidades, sobre todo del Estado, es posible y necesario presentar la propuesta oralmente en una reunión establecida, para ello algunas sugerencias de negociación oral:
  - Conozca el tiempo que puede utilizar para presentar su argumentación.
  - Asegúrese que le prestan atención y que le entiendan.
  - Explique breve pero claramente lo siguiente y en ese orden:
    1. La pertinencia del proyecto. Es decir como la propuesta soluciona la problemática detectada, haciendo énfasis en el beneficio de las personas.

2. Explique el planteamiento del proyecto y el carácter participativo en la formulación.
  3. Muestre las coincidencias del proyecto con las características de la convocatoria y del financiador.
  4. Destaque el valor agregado que se tiene.
  5. Aborde el aspecto financiero, comenzando con los aportes de contraparte posibles y luego el requerimiento necesario.
  6. Explique la experiencia que se tiene y la vocación de transparencia y rendición de cuentas.
- **Realice el seguimiento a la propuesta presentada:** Es también aconsejable que los aliados estratégicos como los propios beneficiarios sean parte del seguimiento sistemático a la propuesta presentada.

## 5. AUTOEVALUACIÓN



Responde las siguientes preguntas de acuerdo a lo que ha entendido, ello le dará una pauta del aprendizaje y reforzará las competencias esperadas:

1. ¿Cuál la diferencia entre canales de financiamiento Bilateral y la Multilateral?
2. ¿Los fondos que resultan de la Responsabilidad Social Empresarial son fondos públicos? ¿Por qué?
3. ¿Se pueden combinar fondos públicos y privados? ¿En qué casos?
4. ¿Se podría ejecutar un proyecto financiado en parte por el Gobierno municipal, sin que este registrado en el presupuesto del Estado? ¿Por qué?
5. A su criterio, ¿cuáles de las tácticas procedimentales recomendadas le parecen cruciales?

## GLOSARIO

**Agente de desarrollo.-** Entidad organizada que se ocupa de promover el desarrollo.

**Actor de desarrollo.-** Persona o conjunto de personas que son parte activa de las acciones de desarrollo.

**Análisis de consistencia.-** Examen de las partes para establecer si existen discordias o desproporciones.

**Análisis de coherencia.-** Examen para establecer si existe enlaces lógicos entre las partes.

**Contrapartida.-** Se dice del valor económico propio que se coloca respecto de otro valor que se recibe.

**Competencias.-** Se definen como un saber actuar complejo que moviliza y combina de manera eficaz una variedad de recursos de tipo interno (conocimiento, actitud, valores y esquemas) y externos, que incluye a un conjunto de situaciones, que se ejerce en una situación de gran complejidad.

**Componentes.-** También denominados resultados en proyectos, o bloques temáticos.

**Correlacionado.-** Que tiene una relación de interdependencia cercana.

**Cualitativo.-** Relativo a cualidad y calidad. Su principal atributo será la calidad.

**Cuantitativo.-** Relativo a cantidad, su principal atributo será la cantidad.

**Currícula.-** Conjunto de estudios organizados y ordenados para el proceso de enseñanza aprendizaje.

**Elegible.-** Término apropiado a la característica de que puede ser considerado o elegido.

**Factibilidad.-** Que puede hacerse, término aplicado a estudio que indica su potencial económico favorable.

**Focalización.-** Ubicación de una característica, puede ser poblacional o del área de trabajo.

**Filantrópico.-** Denota desprendimiento emocional y económico en favor de la humanidad.

**Involucrados.-** Participantes afectados.

**Jerárquica.-** Orden o categorización escalonada de acuerdo a niveles de subordinación.

**Marginación.-** Acción de apartar a una persona o grupo de personas de la sociedad.

**Planillas parametrizadas.-** Planillas del Estado que poseen un parámetro o estándar común.

**Reembolsable.-** Hace referencia a que el monto entregado debe devolverse.

**Rol.-** Carácter, papel, función que ejerce una persona en una representación social.

**Sinergias.-** Acciones combinadas para lograr un efecto único.

**Sostenible.-** Que permanece en el tiempo.

**Statu quo.-** Estado actual de las cosas.

**Transversalización.-** Acción de atravesar todas las partes. Se dice que el tema debe reconocerse en todas las partes que atraviesa.

## ACRÓNIMOS

**AOD.-** Ayuda Oficial al Desarrollo.

**CEAs.-** Centros de Educación Alternativa.

**EEIA.-** Estudio de Evaluación de Impacto Ambiental.

**EI.-** Estudios de Identificación.

**EML.-** Enfoque del Marco Lógico.

**GED.-** Género en Desarrollo.

**MED.-** Mujeres en Desarrollo.

**M&E.-** Monitoreo y Evaluación.

**MML.-** Matriz del Marco Lógico.

**MPEP.-** Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos.

**ONGD.-** Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.

**ONU.-** Organización de las Naciones Unidas.

**OSC.-** Organizaciones de la Sociedad Civil.

**OTBs.-** Organizaciones Territoriales de Base.

**PND.-** Plan Nacional de Desarrollo.

**PDM.-** Plana de Desarrollo Municipal.

**PGN.-** Presupuesto General de la Nación.

**RRNN.-** Recursos naturales.

**RSE.-** Responsabilidad Social Empresarial.

**SISIN.-** Sistema de Información Nacional.

**SISPLAN.-** Sistema Nacional de Planificación.

**SNIP.-** Sistema Nacional de Inversión Pública.

**TESA.-** Estudio integral Técnico, Económico, Social, Ambiental.

**URSS.-** Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas.

**VIPFE.-** Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.

## LISTA DE AGENCIAS DE COOPERACIÓN

### La Paz

- AGENCIA CANADIENSE PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL  
Pza. España # 2675 Ed. Barcelona P2
- AGENCIA DE COOPERACIÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS - USAID  
Obrajes c. 9 # 104
- AGENCIA DE COOPERACIÓN DEL GOBIERNO DE DINAMARCA  
Av. Arce esq. Cordero Ed. Fortaleza P9
- AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPON  
Pza. España # 2678 Ed. Barcelona P5
- AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
Av. Arce # 2856 entre Cordero y Clavijo
- AGENCIA SUECA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO  
c. Romecín Campos # 1212 esq. Pje. Villegas Ed. Artemis P1
- AGENCIA SUIZA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO  
c. 13 # 455
- APOYO PRODUCTIVO RURAL  
Av. Hernando Siles # 4629 esq. c. 13
- CESO - CANADÁ  
c. 45 # 221
- COOPERACIÓN FINANCIERA ALEMANA - KFW  
Av. Ecuador 2523 Ed. Dallas P.10
- COOPERACIÓN TÉCNICA ITALIANA  
c. 14 # 490
- COOPERACIÓN TECNICA SUIZA  
c. Macario Pinilla # 233 entre Av. Arce y 6 de Agosto
- DESARROLLO DEMOCRÁTICO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA  
Av. Arce # 2708
- FONDO INDÍGENA  
Av. 20 de Octubre # 2287 esq. Rosendo Gutiérrez
- GTZ - BIBLIOTECA AGENCIA EN LA PAZ  
Calacoto c. 21 # 17 esq. José Aguirre Achá
- GTZ - COOPERACIÓN TECNICA ALEMANA  
Av. Ecuador 2523 Ed. Dallas P.8
- GTZ - DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
c. Colombia # 440
- GTZ - DSF  
Av. Arce esq. Rosendo Gutiérrez Ed. Multicentro Mzz.
- GTZ - MAPZA  
c. Loayza # 178 P3
- GTZ - PADEP - COMPONENTE 1  
c. Pedro Salazar # 631 esq. Andrés Muñoz Ed. FNDR, P9
- GTZ - PADEP - COMPONENTE 3

- Av. 6 de Agosto # 2399 esq. Belisario Salinas
- GTZ - PGRSAP  
Av. Sánchez Lima # 2206 P1
- GTZ - PROAGRO  
Av. Sánchez Lima # 2206 P2
- GTZ - PROAPAC  
Av. Sánchez Lima # 2044 esq. Av. Ecuador Ed. Señor de la Misión
- GTZ - PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA Y LUCHA CONTRA LA POBREZA PADEP  
Av. Sánchez Lima # 2226
- GTZ - PROJUVENTUD  
Av. Sánchez Lima # 2206
- INSTITUTO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL - ILDIS  
Av. 6 de Agosto pje. Pascoe
- KADASTER  
Av. Arce 2942
- MINISTERIO BRITÁNICO PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL  
Av. Arce # 2799 esq. Cordero Ed. Fortaleza P14
- ORGANIZACIÓN DE AYUDA OBRERA SUIZA  
c. Vincenti # 764 PB entre Víctor Sanjinéz y Miguel de Cervantes
- PADER - COSUDE  
Av. Ecuador 2186 P.2
- PRO - RURAL  
Av. 6 de Agosto # 2577 Ed. Las Dos Torres P13
- PROGRAMA REGIONAL DE CONSERVACIÓN DE BOSQUES NATIVOS ANDINOS  
c. Andrés Muñoz 2496 esq. Pedro Salazar
- SERVICIO ALEMÁN DE COOPERACIÓN SOCIAL Y TÉCNICA  
Pza. Humbolt # 22
- SERVICIO HOLANDÉS PARA EL DESARROLLO - SNV  
c. Fernando Guachalla # 384

## Santa Cruz

- CENTRO IBEROAMERICANO DE FORMACION  
c. Arenales # 583
- GTZ - PADEP - CHACO  
Av. Petrolera Ex YPFB
- GTZ - PROAGRO - CHACO  
Av. Petrolera final ex YPFB
- GTZ - PROAPAC -CHACO  
c. Tcnl. Sánchez # 21
- PAEIB - DANIDA  
c. La Paz # 766
- SNV - SANTA CRUZ  
Av. Beni # 3210

## Cochabamba

- GTZ - PROEIB-ANDES  
Pza. Sucre
- PROGRAMA MANEJO INTEGRAL DE CUENCAS - PROMIC  
Av. Atahualpa final Parque Tunari
- PROMOCIÓN E INVESTIGACIÓN DE PRODUCTOS ALTOS ANDINOS  
Av. Blanco Galindo Km. 12 ½ c. Prado

## Chuquisaca

- GTZ - REFORMA PROCESAL PENAL  
c. Ayacucho # 507
- SNV - SUCRE  
c. Colón # 2

## Potosí

- GTZ - PADEP - NORTE DE POTOSÍ  
c. 23 de Marzo esq. Oruro
- GTZ - PROAGRO - NORTE DE POTOSÍ

## Tarija

- SNV - TARIJA  
c. Avaroa # 559

## Beni

- SNV - RIBERALTA  
Av. Nicolás Suárez # 188

## Pando

- SERVICIO HOLANDÉS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO  
Av. Fernández Molina # 139  
Cobija