



***La sabiduría suprema es tener grandes proyectos, del tamaño suficiente como para no perderlos de vista mientras se persiguen.***

***William Faulkner***

#### **Tema IV La lógica Vertical y Evaluación**

La formulación de proyectos por el método de ML comprende también la previsión de la "lógica horizontal" que es orientada por la pregunta *¿cómo podemos saber que hemos logrado (o lograremos) esto?*



Para evaluar el logro de cada nivel del proyecto (actividades, resultados, objetivos) en la etapa de formulación deberán construirse **indicadores**. Se aplicarán durante los procesos de monitoreo y evaluación.

También será necesario definir **índices, metas, medios de verificación y factores externos**. (Adoptamos esta nomenclatura, existiendo otras. Por ejemplo "metas" puede ser usado con un sentido diferente al que se le dará en esta clase)



#### **Indicadores**

**Parámetros cuantitativos o cualitativos que permiten saber si un nivel del proyecto ha sido logrado o no, y en qué medida.**

Y deben ser coherentes con el nivel cuyo cumplimiento miden.

Indicadores de Objetivos Esp.:      ←      →      Objetivos      Coherentes con

Indicadores de Resultados:      ←      →      Resultados      Coherentes con

Siempre según el ML, se considera que los indicadores deben ser:

- ✿ **Razonables:** Es decir que deben mantener una relación lógica con aquello que intentan medir.
- ✿ **Independientes:** El hecho de que se haya logrado un nivel no garantiza por sí solo que se haya logrado el inmediato. Esto significa que un indicador de resultados, por ejemplo, debe ser independiente de las actividades realizadas, uno de objetivos, independiente del logro de los resultados.
- ✿ **Objetivamente verificables:** Alguien externo al proyecto puede verificar si se ha cumplido un objetivo, o resultado, mediante los indicadores.
- ✿ **Precisos y medibles:** Deben indicar para cada objetivo o resultado:
  - + Cuánto se logró
  - + Cuán bien se lo logró
  - + Cuándo, en qué fecha se logró.

Está claro que esta concepción pertenece a un marco epistemológico positivista, que considera que la "objetividad" es posible. Tanto es así que, en algunos textos de ML a los indicadores se los denomina IVOs (Indicadores Verificables Objetivamente).

De acuerdo a la teoría cuántica la objetividad por sí no existe y que el margen de incertidumbre solamente disminuye por medio de la interacción armónica de las partes y esto se logra mediante la participación comunitaria en diferentes niveles de la constitución y gestión de un proyecto.



### **Indices**



Es un valor numérico (en los cuantitativos) o una escala cualitativa (en los cualitativos) que da cuenta de la magnitud que toma el indicador.



En nuestro ejemplo de contaminación de agua, un indicador puede ser "concentración de la sustancia x en el agua". Su índice será el valor hallado, por ejemplo "200 partes por millón" o "x gramos por metro cúbico).



### **Metas**

La meta es el valor del índice por sobre el cual (o por debajo del cual) se considera que el nivel analizado (objetivo, resultado) ha sido cumplido con éxito.



Por ejemplo, en un proyecto educativo, se propone un resultado de capacitación.

El indicador puede ser "grado de conocimientos del tema Y".  
Dicho indicador puede tener dos índices: uno cuantitativo (cantidad de alumnos) y uno cualitativo (nivel de conocimiento logrado: alto, medio, bajo).  
La meta puede señalar "que al menos el 75 % de los alumnos hayan alcanzado un nivel de conocimiento medio o superior"



En el ejemplo de la contaminación, se tratará de lograr como máximo un valor del índice igual o inferior a la meta. Por lo tanto el objetivo será considerado logrado cuando el índice de su indicador esté *por debajo* de la meta.



### **Medios de verificación**

Es la manera en que se prevé obtener la información sobre indicadores.  
Entre otros medios, suelen utilizarse:

- Mediciones
- Conteo
- Observación directa
- Evaluaciones, pruebas, tests.
- Acceso a documentación
- Entrevistas, encuestas y otras TRD de trabajo social de campo



Por ejemplo, para saber el estado del indicador del ejemplo del resultado de capacitación, se utilizará una evaluación áulica y un conteo, mientras que para saber el estado del indicador de contaminación del agua, se recurrirá a la medición.



### **Factores externos**

Son condiciones o supuestos que deben darse para que un nivel del proyecto asegure el inmediato superior (FE)

Resultados + FE => Objetivo



Actividades + FE => Resultados

En la formulación de proyectos deben identificarse los factores externos cuyo no cumplimiento pondría en peligro el logro de algún nivel del proyecto.  
 Existen cuatro tipos de FE:

Tipo	Descripción	Probabilidad "típica" de cumplimiento	¿Deben mencionarse?	Acción recomendada
I	Cumplimiento prácticamente seguro	99 %	NO	Ninguna
II	Cumplimiento muy probable, pero con un margen considerable de incumplimiento	80 %	SI	Intentar influenciarlos para minimizar el riesgo
III	Cumplimiento poco probable	50 %	NO	Modificar las condiciones o rediseñar proyecto
IV	Cumplimiento muy improbable	10 %	NO	Proyecto rechazable Rediseñar proyecto



Ejemplos:

- ✿ I que un meteorito no caiga sobre el escenario de intervención o que no nieve cuando en la región no nieva desde el siglo pasado, no es necesario mencionarlo. No hay ninguna acción recomendada.
- ✿ III y IV basar un proyecto agrícola en la crecida de un río que suele producirse cada siete años.
- ✿ Los factores que deben identificarse y declararse en el proyecto, y además debe hacerse lo posible por aumentar la probabilidad, son los del tipo II.

Entre otros, suelen aparecer, afectando el logro de objetivos o resultados:

- Estabilidad o continuidad de las políticas de estado
- Supuesto de participación (la comunidad se apropia del proyecto).
- Esto puede no darse si aparecen perturbaciones sociales excepcionales
- Estabilidad económica y cambiaria
- Condiciones climatológicas y ambientales habituales
- Cumplimiento de acuerdos y compromisos institucionales



**La matriz de marco lógico**

Todo lo anterior se vuelca a la "Matriz de Marco Lógico", cuadro que permite analizar sinópticamente la coherencia lógica de la formulación de un proyecto:

NIVEL	LOGICA DE LA INTERVENCION	INDICADORES	INDICES - METAS	FUENTES DE VERIFICACION	FACTORES EXTERNOS
<b>Objetivo superior</b>	Objetivo de un nivel superior al proyecto al cual la intervención deberá contribuir				Acciones, decisiones o condiciones externas al proyecto necesarias para contribuir al objetivo superior
<b>Objetivo del proyecto</b>	Condición futura a lograr que se espera permanezca luego de la intervención				Acciones, decisiones o condiciones externas al proyecto necesarias para lograr el objetivo
<b>Resultados</b>	Productos de las actividades a lograr dentro del plazo de intervención de los que se espera el logro de objetivos				Acciones, decisiones o condiciones externas al proyecto necesarias para lograr los resultados
<b>Actividades</b>	Acciones organizadas y coordinadas tendientes a producir los resultados	Cronograma Listado de Recursos Materiales Gerencia y procedimientos del proyecto	NO	Presupuesto	Acciones, decisiones o condiciones externas al proyecto necesarias para realizar las actividades

*Por condiciones previas se entiende una adecuada y suficiente movilización de recursos, y previamente, una adecuada planificación estratégica.*



**Condiciones Previas**



### **Planificación de la evaluación**

Tres tipos de evaluación:

- a) "Ex-ante": Permite ver, antes de la ejecución, si la formulación responde al marco lógico y es viable
- b) Durante la ejecución, llamada *monitoreo*
- c) "Ex-post", final o de impacto, en distintos momentos luego de la ejecución.

El monitoreo es esencial y debe estar previsto como actividad del proyecto (figurando en el Cronograma Gantt),

*El monitoreo y la evaluación final se hará empleando los indicadores previstos.*

En la planificación, al monitorear una actividad o etapa del proyecto y encontrarse desviaciones al plan inicial, habrá que elegir caminos alternativos. Una buena formulación prevé un *plan de contingencia*.



### **La evaluación participativa**

Sin embargo, existen criterios alternativos de evaluación, que buscan no sólo verificar si se ha logrado lo previsto en la formulación por ML, si no que se rigen también por la pregunta: *¿qué estamos aprendiendo?* o bien: *¿qué hemos aprendido?*

Tomando en cuenta una de las definiciones del Proyecto éste sería un espacio de aprendizaje colectivo. Lo que importa es de que modo con unidad visión y criterio podemos lograr dar un salto cualitativo hacia la comprensión de alternativas viables para mejorar las condiciones de una comunidad. Por medio de una evaluación Participativa llegamos a la comprensión del aprendizaje colectivo.

Esta evaluación participativa apunta mas que nada al logro de la Unidad de la Comunidad y el sentimiento de apropiación del objetivo del proyecto. Y puede llevarse paralelamente a la evaluación ex post sin necesidad de contraponerse.

Allí reside el desafío de la comunidad de proyecto: formular un proyecto en términos que satisfaga los requerimientos del financiador (cuando lo haya), -ya que recibir los fondos para un fin y luego tener otro no sería ético-, pero al mismo tiempo concebir un proyecto que responda a los valores e intereses de la comunidad y de las organizaciones intervinientes.

Estas dos modalidades de evaluación, suelen estar asociadas a las prioridades englobadas en cada círculo:



### Análisis de viabilidad

Se dice que un proyecto es viable cuando sus objetivos se sostienen luego de finalizada la intervención.

Generalmente se confunde este concepto con el de realizable de la ejecución. Un proyecto puede ser realizable, ejecutable, pero no viable, por cuanto luego de retirada la intervención, los objetivos no se sostienen.

Desde una perspectiva participativa de la gestión proyectual, la condición fundamental de la viabilidad es la apropiación del proyecto por parte de la comunidad y la participación promovida.

Algunos elementos que habrá que mirar (y serán estudiados por los evaluadores) para analizar la viabilidad son:

- Apropiación por la comunidad
- Existencia de políticas de apoyo
- Uso de tecnologías apropiadas
- Equidad de género, perspectiva de género
- Sustentabilidad ambiental
- Capacidades institucionales y de gestión
- Sostenibilidad económica y financiera



### El documento del proyecto

Una vez formulado el proyecto, se lo pasa al "documento del proyecto" (DP), el cual no debe ser confundido con la memoria técnica de formulación.

En general, el documento se organiza según cuatro grandes partes, a saber:

---

### **I. Contexto y justificación de la alternativa seleccionada**

Descripción del problema detectado y alternativas viables propuestas.

### **II. La intervención formulada**

Objetivos, resultados y actividades y la evaluación. La matriz del marco lógico.

### **III. La ejecución y la metodología**

Como vamos a hacer las actividades, metodología de ejecución y monitoreo, con qué recursos, quiénes lo van hacer (gerencia del proyecto, organización, reparto de responsabilidades), cuándo se va a hacer (cronograma Gantt) y cuánto va a costar (presupuesto)

### **IV. Viabilidad**

Valoración de la instalación de los objetivos de intervención más allá del periodo de ejecución.



#### **Un formato posible para el DP podría ser:**

1. *Carátula que incluye el nombre del proyecto, organización que lo presenta y ámbito de aplicación.*
2. *Hoja de datos: personas responsables, fecha*
3. *Contenidos (índice). Obviamente, se prepara al final*
4. *Resumen ejecutivo o sinopsis*  
Esta parte es sumamente importante, ya que será lo único que leerán, con seguridad, muchos interlocutores, los cuales sólo leerán el resto si el resumen ejecutivo resulta *atractivo*.  
Está destinado a despertar el interés, y en general *se redacta al final*.  
Debe contener, en un máximo de 2 carillas:
  - Algo de antecedentes y fundamentación
  - El Objetivo a lograr
  - Principales características de la modalidad de intervención
  - Beneficios esperados y viabilidad
5. *Antecedentes y Justificación*  
Simplemente se vuelca todo lo expuesto en la fase de identificación.
6. *Organización/es Participante/s*
7. *Descripción del Proyecto: lógica vertical y horizontal*
8. *Descripción general de las actividades: con el organigrama del proyecto y actividades con su cronograma, materiales y presupuesto.*
9. *Viabilidad y conclusiones*



---

En esta sección final se explicará porqué el proyecto es viable, y los elementos estratégicos promovidos, tales como:

- La participación comunitaria que promoverá y la potenciación de la comunidad
- La participación de las mujeres (promoción de equidad de género)
- Sustentabilidad ambiental y tecnologías apropiadas
- La sostenibilidad del proyecto, es decir, las perspectivas de continuidad en la labor luego de finalizado.