



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS



METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO PARA LA
PLANIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE
DESARROLLO Y GESTIÓN INTERCULTURALES

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN DESARROLLO Y GESTIÓN INTERCULTURALES

PRESENTA:
VÍCTOR MARTÍN ARVIZU ARVIZU

ASESOR:
DR. EDUARDO QUINTANAR GUADARRAMA

CIUDAD UNIVERSITARIA, Cd. Mx., 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Estéfana

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Metodología del Marco Lógico y proyectos de desarrollo y gestión interculturales	7
1.1. Pertinencia de una metodología para proyectos interculturales	7
1.1.1. Viabilidad de esta propuesta de metodología	8
1.1.2. Bases teórico-conceptuales de la propuesta	10
1.2. Análisis situacional de un contexto intercultural	12
1.2.1. Matriz FODA	13
1.2.1.1. Análisis interno	14
1.2.1.1.1. Fortalezas	15
1.2.1.1.2. Debilidades	15
1.2.1.2. Análisis externo	16
1.2.1.2.1. Oportunidades	16
1.2.1.2.2. Amenazas	17
1.2.2. Elaboración de la matriz FODA	17
1.2.3. Acciones y proyectos potenciales	20
Capítulo 2. Planificación y formulación de proyectos de desarrollo y gestión interculturales	27
2.1. Bases conceptuales de la Metodología del Marco Lógico (MML)	28
2.1.1. Orígenes históricos	30
2.1.2. Fundamentos teórico-conceptuales	31
2.2. Metodología del Marco Lógico (MML) para la formulación de proyectos	35
2.2.1. Análisis de involucrados	38
2.2.1.1. Identificar a los involucrados	39
2.2.1.2. Clasificar a los involucrados	41
2.2.1.3. Posicionar y caracterizar a los involucrados	41
2.2.2. Análisis de problemas	43
2.2.2.1. Definir el problema central	45
2.2.2.2. Graficar el árbol de efectos	46
2.2.2.3. Graficar el árbol de causas	46
2.2.2.4. Graficar el árbol de problemas	47
2.2.3. Análisis de objetivos	48
2.2.3.1. Graficar el árbol de medios y fines	49
2.2.3.2. Validar el árbol de medios y fines	50
2.2.4. Análisis de alternativas	51

2.2.4.1. Identificar las acciones	51
2.2.4.2. Postular las alternativas	54
2.2.4.3. Seleccionar la alternativa óptima	56
2.2.5. Elaboración de la Estructura Analítica del Proyecto	58
Capítulo 3. Implementación y seguimiento de proyectos de desarrollo y gestión interculturales	61
3.1. Configuración de la matriz del Marco Lógico (mML)	62
3.1.1. Resumen narrativo de objetivos	63
3.1.1.1. Fin	64
3.1.1.2. Propósito	65
3.1.1.3. Componentes	66
3.1.1.4. Actividades	67
3.1.2. Indicadores	69
3.1.2.1. Características de los indicadores	72
3.1.2.2. Tipos de indicadores	73
3.1.2.3. Columna de Indicadores de la mML	74
3.1.2.3.1. Indicadores de fin	74
3.1.2.3.2. Indicadores de propósito	75
3.1.2.3.3. Indicadores de componentes	75
3.1.2.3.4. Indicadores de actividades	76
3.1.2.4. Pauta metodológica para la obtención de los indicadores	77
3.1.2.4.1. Listar y clasificar los indicadores	77
3.1.2.4.2. Evaluar y seleccionar los indicadores	79
3.1.2.4.3. Verificar la columna de indicadores	80
3.1.2.4.4. Determinar los resultados intermedios	81
3.1.3. Medios de verificación de indicadores	82
3.1.4. Supuestos	86
3.1.4.1. Pauta metodológica para la obtención de los supuestos	87
3.1.4.1.1. Identificar los supuestos	88
3.1.4.1.2. Seleccionar los supuestos	89
3.1.4.1.3. Redactar los supuestos	91
3.1.4.1.4. Verificar los supuestos	92
Capítulo 4. Evaluación y cierre de proyectos de desarrollo y gestión interculturales	95
4.1. Conceptos básicos para el seguimiento y la evaluación de proyectos	96
4.1.1. Seguimiento y evaluación del proyecto	96
4.1.1.1. Seguimiento del proyecto	97
4.1.1.2. Evaluación del proyecto	99
4.1.2. Seguimiento y evaluación según las fases del proyecto	100

4.2. Plan de Monitoreo y Evaluación de un proyecto	103
4.2.1. Características del Plan de MyE	105
4.2.2. Componentes del Plan de MyE	106
4.2.3. Limitaciones del seguimiento y la evaluación de un proyecto	109
4.3. Recabar información para el Plan de Monitoreo y Evaluación	112
4.3.1. Criterios básicos para recabar la información	113
4.3.2. Fuentes y métodos para recabar información	116
4.3.2.1. Fuentes primarias	116
4.3.2.2. Fuentes secundarias	117
4.3.3. Calidad de la información	119
4.3.4. Dificultades con la recolección de la información	120
4.3.4.1. Muestreo	120
4.3.4.2. Grupos de control	121
4.3.4.3. Causalidad	122
4.3.5. Análisis y uso de la información	122
4.3.5.1. Descripción	123
4.3.5.2. Interpretación	124
4.3.5.3. Recomendación	124
Conclusiones	127
Referencias bibliográficas	133
Anexos	137
Anexo 1. Identificar a los involucrados	137
Anexo 2. Clasificar a los involucrados	138
Anexo 3. Posicionar a los involucrados	138
Anexo 4. Caracterizar a los involucrados	139
Anexo 5. Graficar el árbol de efectos	140
Anexo 6. Graficar el árbol de causas	140
Anexo 7. Graficar el árbol de problemas	141
Anexo 8. Graficar el árbol de objetivos	142
Anexo 9. Graficar el árbol de medios	143
Anexo 10. Graficar el árbol de fines	144
Anexo 11. Identificar las acciones (parte I)	145
Anexo 12. Identificar las acciones (parte II)	145
Anexo 13. Postular las alternativas	146
Anexo 14. Resumen narrativo de objetivos (parte I)	147
Anexo 15. Resumen narrativo de objetivos (parte II)	148

Introducción

En este trabajo de investigación hemos tratado de responder la siguiente pregunta: ¿La Metodología del Marco Lógico (MML) es una herramienta adecuada para la planificación, implementación y evaluación de proyectos de desarrollo en contextos interculturales? Nosotros creemos que esta metodología puede ser una herramienta muy útil en la gestión intercultural de proyectos. Nos basamos en que, desde su creación, ha sido usada con éxito por organismos de cooperación internacional, gobiernos, comunidades y empresas, para reforzar y consolidar proyectos en diversos contextos.

Un problema general en la gestión de proyectos es la falta de sistematicidad, lo que se traduce en fracaso y pérdidas. Este es un problema que hemos identificado también en la apenas naciente gestión intercultural. Ante esta problemática, desarrollamos este trabajo de investigación, para responder a nuestro planeamiento inicial y a otras preguntas más específicas: ¿por qué es necesario contar con una metodología adecuada para la gestión de proyectos en contextos interculturales?, ¿en qué consiste la Metodología del Marco Lógico como herramienta para la planificación, implementación y evaluación de proyectos?, ¿la MML es una herramienta adecuada para la gestión de proyectos en contextos interculturales, es decir, en contextos que se caracterizan por manifestaciones de la diversidad social, cultural y lingüística?, ¿cómo la MML podría promover la participación y la colaboración de los diversos involucrados en un proyecto? y ¿cómo es posible que la MML refuerce y consolide proyectos de desarrollo social, económico y cultural en contextos interculturales?

En un esfuerzo por responder estas preguntas, abordamos el Enfoque o Metodología del Marco Lógico y lo propusimos para la gestión de proyectos de desarrollo intercultural. Nos centramos en el papel de un gestor o gestora intercultural como el responsable de coordinar qué hacer, en qué momento y con qué recursos; el responsable de comunicar información clave y promover la participación de los involucrados; así como, en última instancia, el principal responsable de que un proyecto basado en la MML logre su objetivo y dé solución a la problemática de origen.

La falta de una metodología para la gestión de proyectos interculturales y el alto índice en el fracaso de los proyectos fueron los principales motivos para emprender este trabajo de

tesis. Además de estas dos razones, nos motivó el hecho de que es más fácil conseguir recursos para los proyectos cuando estos están bien planteados, es decir, cuando hay coherencia lógica entre la problemática diagnosticada, el objetivo que se persigue, los resultados que se esperan, las actividades que se calendarizan y los recursos que se estiman.

Creemos que la MML puede dotar de mayor precisión a los proyectos de desarrollo o a las intervenciones que realizan los y las gestoras interculturales en diversas condiciones ambientales y sociales. También consideramos que esta metodología puede ayudar a definir el papel y las responsabilidades de los diferentes involucrados, sobre todo del gestor o gestora que planifica, implementa y evalúa un proyecto. Además, creemos que la MML es capaz de fomentar la participación y el consenso entre los involucrados, sobre todo porque está basada en dinámicas que consideran los intereses tanto de los beneficiarios como de los afectados. Nuestra labor fue profundizar en esta metodología, a partir de un análisis de la teoría existente y de la propuesta de una adaptación para atender realidades de amplia diversidad cultural, social y lingüística.

El objetivo principal de esta investigación fue adecuar la Metodología del Marco Lógico para la planificación, implementación y evaluación de proyectos de desarrollo en contextos interculturales, con el fin de reforzar la viabilidad de dichos proyectos. Los objetivos específicos fueron tres: 1) Analizar la Metodología del Marco Lógico en la planificación, implementación y evaluación de proyectos. 2) Formular y replantear la Metodología del Marco Lógico como una herramienta adecuada para la gestión de proyectos de desarrollo en contextos interculturales con el fin de promover la participación y colaboración de los diversos actores sociales involucrados. 3) Proponer una metodología para reforzar la viabilidad de los proyectos de desarrollo y gestión interculturales.

Así pues, en esta investigación hemos analizado esta metodología y formulado una propuesta para su uso en proyectos de desarrollo y gestión interculturales. En este proceso hemos buscado dar respuesta a las preguntas que motivaron nuestro proyecto de investigación; sobre todo, señalamos las cualidades por las que la MML ayuda a fortalecer y sistematizar los proyectos, promover la participación y el compromiso, facilitar la comunicación horizontal, definir el papel de los involucrados, aumentar la transparencia en el manejo de los recursos, homogenizar el lenguaje usado en torno al proyecto, facilitar el seguimiento y la evaluación de los resultados, aumentar la probabilidad de conseguir

recursos y garantizar el logro del objetivo. A continuación, mencionaremos brevemente el resultado de este trabajo, en el orden en que se irá presentando la información.

En la primera parte del primer capítulo hablaremos de la necesidad y la pertinencia de una metodología para proyectos de desarrollo en contextos interculturales. Presentaremos la problemática diagnosticada en el ámbito de la gestión intercultural, a la que hemos buscado dar respuesta con esta propuesta metodológica. Mostraremos la viabilidad de la propuesta en el ámbito social, político y académico. Luego profundizaremos en los conceptos teórico-conceptuales en los que se basó la propuesta.

En la segunda parte del primer capítulo nos hemos centrado en el análisis situacional para el diagnóstico de problemáticas o necesidades mediante la matriz FODA. Explicaremos en qué consiste y cómo se lleva a cabo el análisis interno, para identificar las fortalezas y debilidades de una organización. También definiremos y expondremos el proceso para realizar el análisis externo, para identificar las oportunidades y amenazas en torno a la misma organización. En principal objetivo de este proceso de análisis situacional consiste en deducir acciones y proyectos potenciales con base en los resultados del análisis interno y externo de las diversas organizaciones, en su entorno también diverso e intercultural.

En el segundo capítulo hemos analizado y aplicado la pauta de la MML. Primero estudiaremos los conceptos básicos de la metodología. Luego, de manera ilustrativa y didáctica, iniciaremos el proceso de formulación de un proyecto. Este proceso comienza con el análisis de involucrados, prosigue con el análisis de problemas; para este análisis recurriremos a la construcción de un “Árbol de problemas”. A partir de este primer árbol obtendremos un “Árbol de objetivos”. Este segundo árbol nos ayudará a identificar condiciones o situaciones que resulten deseables para ser alcanzadas. El proceso de formulación de proyectos continúa con el análisis de alternativas; este análisis se realizará con base en el Árbol de objetivos previamente diagramado.

Y, como último apartado del segundo capítulo, hemos elaborado la Estructura Analítica del Proyecto (EAP). Esta estructura resulta del reajuste del Árbol de objetivos a partir de la estrategia óptima previamente seleccionada; sirve para concentrar y jerarquizar la información obtenida en el proceso de formulación de proyectos.

En el tercer capítulo hemos analizado y explicado las herramientas que propone la MML para la implementación y el monitoreo de proyectos. Específicamente, procederemos con

la construcción de la matriz del Marco Lógico (mML), para lo cual recuperaremos la información que hemos recabado durante la primera fase de planificación y formulación.

Para construir la mML procederemos, en primer lugar, con la explicación y elaboración del Resumen narrativo de objetivos. En segundo lugar, analizaremos el modelo para la determinación de indicadores de seguimiento o monitoreo de un proyecto; explicaremos cómo definir indicadores de fin y de propósito, indicadores de componentes (resultados) e indicadores de actividades. En tercer lugar, explicaremos el proceso para definir los medios de verificación de un proyecto. Y, en cuarto lugar, analizaremos el proceso para identificar los supuestos o riesgos, que pueden ser financieros, culturales, ambientales, políticos, institucionales, etc., y que podrían impedir el proyecto mismo.

En el cuarto capítulo hemos abordado el seguimiento y la evaluación de proyectos gestionados con la MML. Primero, analizaremos cómo medir el logro de los objetivos de un proyecto de desarrollo y gestión interculturales durante su implementación y cierre; específicamente buscaremos cómo saber si los objetivos fueron logrados con los presupuestos determinados y en los plazos estimados.

Nos centraremos en el seguimiento o monitoreo, y en la recopilación de la información para llevarlo a cabo. En este sentido, en un primer momento profundizaremos en los conceptos básicos de seguimiento (monitoreo) y evaluación de proyectos; nos enfocaremos en la eficiencia y la eficacia de los procesos, la identificación de logros y carencias, y en las estrategias para mejorar los resultados obtenidos. En un segundo momento, comentaremos los tipos de evaluación que se emplean de acuerdo con cada fase del ciclo de vida de un proyecto. Luego, como elemento medular del cuarto capítulo, analizaremos el conjunto de criterios para elaborar un Plan de Monitoreo y Evaluación de proyectos basados en la MML. Finalmente, abordaremos algunas técnicas de recopilación de información cuantitativa y cualitativa para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación.

Para realizar esta investigación fue necesario recabar información sobre los orígenes de la Metodología del Marco Lógico, sus adaptaciones y transformaciones durante las últimas décadas. Por otro lado, fue necesario contar con información sobre proyectos o programas específicos que han aplicado esta metodología para la satisfacción de una necesidad o la solución de una situación problemática. Además, recuperamos información sobre experiencias en el uso de la metodología de parte de asesores técnicos o docentes

especializados en el tema, que trabajan por su cuenta o como parte de agencias, organizaciones, instituciones o empresas.

Sobre la metodología de investigación que usamos en este trabajo de tesis, quisimos recurrir a un enfoque de investigación mixto, tanto cualitativo como cuantitativo. Esto debido a que, por su naturaleza, la MML considera datos no enteramente mensurables (como ideologías políticas y religiosas, identidades, costumbres, epistemologías, antecedentes sociales e históricos, etc.) así como datos numéricos o estadísticos (recursos financieros, indicadores, censos, gráficos, pronósticos, índices, tasas, etc.). Pensamos que el enfoque mixto nos permitiría un mejor acercamiento a la MML desde diferentes perspectivas (como la administrativa, económica, jurídica, estadística, sociológica, antropológica, geográfica, ambiental y cultural).

Así pues, como parte de nuestra estrategia teórico-metodológica recurrimos a la documentación para obtener información retrospectiva y actualizada sobre los temas que nos interesaban. Cabe decir que la búsqueda de información documental estuvo siempre alineada a los objetivos de este trabajo de investigación, para evitar en la medida de lo posible las desviaciones o divagaciones teóricas. Además, procuramos que la documentación fuera la base sólida sobre la que se sustentaran los resultados de la investigación, y otras técnicas sirvieron para reforzar, complementar o enriquecer la información encontrada en libros, revistas y otras fuentes escritas confiables.

Antes de terminar esta introducción, es necesario aclarar que omitimos aquí el marco teórico-conceptual que sustenta esta investigación, pero lo incluiremos más adelante, en el apartado 1.1.2. “Bases teórico-conceptuales de la propuesta”. Allí haremos mención particular de cada uno de los autores u obras que nos sirvieron para orientar y sustentar nuestro trabajo de investigación, de donde hemos derivado la MML, así como nuestros argumentos en torno a la propuesta que aquí presentamos. Es decir, en el apartado 1.1.2. nos extenderemos en comentar cada una de las principales fuentes de información que usamos, así como las instituciones u organizaciones académicas especializadas a las que recurrimos. Por ahora sólo queremos especificar en qué obras nos apoyamos para seguir una metodología de la investigación. En relación con proyectos de investigación sociales y culturales, recurrimos a dos fuentes: *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, de Ander-Egg y Aguilar Idáñez (1989) en su 18va edición de 2005, y un artículo titulado “Metodologías de la investigación en las ciencias sociales:

fases, fuentes y selección de técnicas”, de Lafuente y Marín (2008). Pero nuestra principal referencia bibliográfica, en cuanto a la metodología de la investigación, fue Hernández Sampieri (1991), con su *Metodología de la investigación* en su 6ta edición de 2014.

Hasta aquí dejamos la introducción a este trabajo de investigación. En las siguientes páginas presentaremos la pauta metodológica del Enfoque del Marco Lógico; sobre todo, se verá un análisis de las ventajas y desventajas de esta metodología, poniendo énfasis en las características que concuerdan con los principios teóricos y prácticos de la gestión intercultural. A lo largo de este trabajo aparecerán resaltadas las responsabilidades de un gestor o gestora intercultural, así como los conocimientos y habilidades con las que éste debe contar para cumplir satisfactoriamente su labor académica y profesional.

Capítulo 1. Metodología del Marco Lógico y proyectos de desarrollo y gestión interculturales

1.1. Pertinencia de una metodología para proyectos interculturales

La Metodología del Marco Lógico (MML) es una herramienta que puede ser útil para la planificación, implementación y evaluación de proyectos o programas de desarrollo y gestión interculturales. Desde su creación ha sido probada con éxito por organismos de cooperación internacional, gobiernos, comunidades y empresas. La MML ha demostrado ser útil para reforzar y consolidar los proyectos de las organizaciones en diversos contextos, razón por la cual ha sido adaptada para satisfacer necesidades específicas a lo largo de los últimos años.

Una de las principales ventajas de la MML es que confiere estructura y sistematicidad a los proyectos, lo que se traduce en una mayor viabilidad y efectividad de las intervenciones que se llevan a cabo para satisfacer una necesidad o resolver una problemática específica (Haugland, Gjos, Hagen, Ronning, Samset, Sletten, Stoll y Strand, 1993, p. 6). Es común que al diseñar, implementar y evaluar proyectos no se cuente con una metodología sistemática que indique al gestor y demás involucrados qué hacer, en qué momento y con qué recursos; ante esta carencia se corre el riesgo de que el proyecto no tenga claridad en los objetivos que persigue o que no exista coherencia entre los objetivos y las actividades que se emprenden para lograrlos. Este error es muy común y suele perjudicar a los y las gestoras en la búsqueda de financiamiento o recursos para llevar a cabo un proyecto.

Por lo anterior, consideramos que la MML es una herramienta útil para la gestión de proyectos de desarrollo en contextos interculturales. Con base en su efectividad demostrada, esta metodología puede dotar de mayor precisión a los proyectos de desarrollo o a las intervenciones que realizan los y las gestoras interculturales en diversas condiciones ambientales y sociales. A la hora de plantear un proyecto, dicha precisión aumenta las posibilidades de conseguir recursos materiales, humanos y financieros, pues los gobiernos o entidades que facilitan dichos recursos consideran positivamente la claridad y la coherencia entre los objetivos, las metas y las actividades de un plan de proyecto. La MML

también cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación basado en un conjunto de indicadores que permiten dar cuenta de procesos y resultados al mismo tiempo.

Además, esta metodología puede ayudar a definir el papel y las responsabilidades de los diversos actores involucrados, sobre todo el papel del gestor que planifica, implementa y evalúa un proyecto, programa o política pública. Esto se puede traducir en un mayor éxito a la hora de ejecutar o implementar un proyecto, pues los participantes son conscientes de las tareas que le corresponden a cada uno, de tal manera que se reducen los casos de ambigüedad en el deslinde de responsabilidades y se superan con mayor facilidad los obstáculos o dificultades.

Pensamos que la MML es capaz de fomentar una mayor participación y consenso entre los involucrados de un proyecto, sobre todo porque esta metodología está basada en dinámicas que consideran los intereses tanto de actores beneficiarios como de afectados; lo cual es muy útil en contextos interculturales. Y entre mayor compromiso y participación se logre por parte de los involucrados, las posibilidades de alcanzar los objetivos y metas que persigue el proyecto aumentan. Así pues, en este trabajo de investigación analizaremos la eficacia de esta metodología y se formulará una propuesta para su uso en proyectos de desarrollo y gestión interculturales.

1.1.1. Viabilidad de esta propuesta de metodología

A continuación, expondremos algunas razones para justificar social, académica y políticamente la propuesta que aquí se plantea. En el ámbito social, este trabajo puede ser un recurso para las personas que forman parte de asociaciones civiles, cooperativas, empresas, institutos, dependencias gubernamentales, entre otras organizaciones que por su naturaleza requieren de una herramienta metodológica para la planificación estratégica, la implementación operativa y la evaluación objetiva de sus programas o proyectos en contextos interculturales.

Con frecuencia hemos notado que las organizaciones tienen dificultades al momento de adoptar una metodología adecuada para la gestión de proyectos, sobre todo en ámbitos en los que las manifestaciones culturales son diversas, convergentes o divergentes, pacíficas o problemáticas. Esto se debe en gran parte a que la diversidad no ha sido considerada un factor central en muchas investigaciones académicas, en la implementación de políticas

públicas o en la vida cotidiana de las sociedades mismas; sin embargo, en los últimos años se ha hecho palpable un creciente interés por la diversidad de pueblos, lenguas, costumbres, cosmovisiones, epistemologías y otras formas de ser en el mundo.

La Metodología del Marco Lógico es útil para gestionar proyectos de desarrollo con fines de tipo económico, cultural, organizacional, institucional o empresarial; lo que nos sugiere que dicha metodología, propuesta y aplicada por agencias internacionales de cooperación, también puede ser empleada como una herramienta transversal para la implementación y gestión de proyectos comunitarios en contextos interculturales.

Cabe apuntar que hablamos aquí de contextos interculturales cuando nos referimos a espacios donde interactúan constantemente diversas y distintas manifestaciones humanas culturales por cuestiones étnicas, religiosas, políticas, éticas, morales, identitarias, sexuales, económicas, científicas, epistemológicas o territoriales. Suponemos entonces que la diversidad cultural significa riqueza en lo diferente y diverso; esta suposición se sostiene en actitudes, valores y acciones relacionadas con el diálogo, el respeto mutuo, el comercio justo, la convivencia armónica, la tolerancia y el entendimiento. En este sentido, Hidalgo Hernández (2005) apunta lo siguiente con respecto a la interculturalidad: “el término ‘interculturalidad’, implica una comunicación comprensiva entre las distintas culturas que conviven en un mismo espacio, siendo a través de estas donde se produce el enriquecimiento mutuo y por consiguiente, el reconocimiento y la valoración (tanto intrínseca como extrínseca) de cada una de las culturas en un marco de igualdad.” (p. 78).

En el ámbito académico este trabajo quiere contribuir a la investigación en torno a una metodología para el diseño, la implementación y la valoración de proyectos de desarrollo en contextos interculturales; lo que significa un intento por atender las necesidades y problemáticas relacionadas con la diversidad cultural y el desarrollo socioeconómico. Con esta investigación queremos abonar a la teoría sobre la gestión de proyectos, debido a esto nos proponemos analizar y replantear la Metodología del Marco Lógico desde la perspectiva del desarrollo y la gestión interculturales. A lo largo de este trabajo realizaremos una revisión de la Metodología del Marco Lógico y expondremos algunas razones para explicar por qué esta metodología puede ser adaptada para su uso en otros contextos, sobre todo en donde la participación y colaboración de los diversos involucrados es esencial para la implementación de un proyecto de desarrollo y gestión interculturales.

En general esta propuesta busca contribuir académicamente con estudiantes de licenciatura, profesores, gestores culturales e interculturales, dirigentes sociales, gerentes y otros profesionales relacionados con la implementación de programas para el desarrollo sostenible, el desarrollo territorial con identidad cultural o el desarrollo organizacional plural e inclusivo. Y en particular, el resultado de esta investigación quiere ser una herramienta metodológica de apoyo para los estudiantes y egresados de la licenciatura en Desarrollo y Gestión Interculturales que se imparte en la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el campo de la política y la administración pública, el producto de este trabajo de investigación podría guiar el diseño, la implementación o la evaluación de políticas públicas de desarrollo social, económico y cultural. La Metodología del Marco Lógico, planteada desde la perspectiva intercultural, podría ser aplicada a los programas y proyectos gubernamentales, de tal manera que las dependencias responsables cuenten con una herramienta sensible ante la diversidad social, cultural y lingüística de los contextos donde se implementan los proyectos.

Así pues, consideramos que este proyecto es viable porque tiene el potencial de aportar elementos novedosos en los ámbitos social, académico y político, y porque mantiene una sólida coherencia entre los objetivos y las actividades que se plantea como parte de un programa completo de investigación.

1.1.2. Bases teórico-conceptuales de la propuesta

Para la realización de este trabajo de investigación nos apoyaremos teóricamente en varias fuentes bibliográficas. Para conocer los antecedentes históricos de la Metodología del Marco Lógico (MML) recurriremos a los documentos publicados por agencias, instituciones y organismos enfocados en la cooperación para el desarrollo; revisaremos las fuentes de manera cronológica, poniendo énfasis en las variaciones que esta metodología ha presentado desde fines de la década de 1960 hasta la fecha.

Entre las organizaciones que consultaremos se encuentran la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ, por sus siglas en alemán), la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD), la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI), la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (CAPV), el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y el Centro de Investigación y

Cooperación para el Desarrollo (CIDEAL). Consultaremos fuentes específicas de dichas agencias, como por ejemplo el título publicado por la NORAD *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos*, de Haugland et al. (1993). Así también recurriremos a la publicación de la ASDI *Método de Marco Lógico: Un resumen de la teoría que sustenta el método de Marco Lógico*, de Örtengren (2005).

Y para profundizar en la MML como la conocemos recientemente recurriremos a libros como el de Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), titulado *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. En este documento se concentran la mayoría de los conceptos y las aplicaciones relacionadas con la MML, además se presentan varios ejemplos y alusiones prácticas, y las ideas se exponen de manera sintética y didáctica sin extenderse analíticamente en cada una de las partes de la metodología. Cabe mencionar que este documento fue desarrollado por investigadores del ILPES para apoyar las actividades de capacitación, investigación y asistencia técnica que el mismo instituto lleva a cabo.

En el mismo sentido, consultaremos constantemente otro documento publicado por el ILPES; Aldunate y Córdoba (2011), en *Formulación de programas con la Metodología del Marco Lógico* recurriremos a artículos o libros de autores que sintetizan y analizan la MML con fines generales o específicos. Nosotros analizaremos y adoptaremos varias perspectivas para reforzar nuestra propuesta de una Metodología del Marco Lógico que sea realista y sensible ante los contextos interculturales, es decir, una metodología que reconozca que donde se implementa un proyecto se encuentra en mayor o menor medida la diversidad social como un factor determinante.

Con el objetivo de analizar la MML recurriremos a otros trabajos que abordan algunos de los errores más frecuentes en el uso de esta metodología y que luego sugieren cómo evitarlos; tal es el uso que le daremos al trabajo de Gómez y Cámara (2003), *Orientaciones para la aplicación del Enfoque del Marco Lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. En este libro, sus autores presentan una mejora técnica al MML basándose en la experiencia que tienen como asesores, docentes y gestores de proyectos; se dirigen principalmente a los expertos en cooperación para el desarrollo, lo cual nos inspira mayor confianza para adoptar las recomendaciones que hacen.

En un sentido diferente, para realizar este trabajo de investigación dispondremos de fuentes bibliográficas para ilustrar nuestros argumentos, es decir, haremos uso de ejemplos reales o hipotéticos sobre proyectos diseñados, implementados y evaluados mediante la MML. Para este fin nos será útil el texto titulado *El enfoque del Marco Lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*, de los autores Camacho, Cámara, Cascante, y Sainz (2001); en este cuaderno publicado por el CIDEAL se presenta de manera resumida la matriz del Marco Lógico de diez proyectos diferentes. De modo que haremos mención de proyectos específicos o los usaremos para hacer comparaciones. Sobre esta publicación es merecido mencionar que los autores cuentan con bastante experiencia como docentes y asesores técnicos en la aplicación de la MML, y han trabajado en proyectos de España y Latinoamérica.

Finalmente, para señalar la importancia de la cooperación y la participación de los involucrados en los proyectos de desarrollo y gestión interculturales, consultaremos bibliografía que contenga estrategias de negociación y resolución de conflictos, así como estrategias de comunicación y promoción de la participación comunitaria. Por ejemplo, revisaremos la *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el Enfoque del Marco Lógico. Compendio de conceptos esenciales y aplicaciones*, Crespo (2011), donde el autor valora la MML a partir de sus aplicaciones en diversas situaciones y pone especial énfasis en los factores comunitarios que influyen en la implementación de un proyecto.

Estos y otros títulos conformarán nuestra base teórico-conceptual, para proponer la Metodología del Marco Lógico en la planificación, implementación y evaluación de proyectos de desarrollo interculturales. Pero antes de entrar de lleno a las tres fases que comprenden el ciclo de vida de un proyecto, vamos a profundizar en la matriz FODA. Nosotros queremos usar esta metodología como una herramienta de diagnóstico complementaria, aplicada en el análisis situacional interno y externo de organizaciones en contextos interculturales.

1.2. Análisis situacional de un contexto intercultural

Toda organización humana tiene problemas y presenta necesidades en el desempeño de sus actividades. Generalmente, muchos de estos problemas o necesidades no son debidamente identificados; en el mejor de los casos, algunos miembros de la organización

tienen la impresión de que las cosas no son como debieran e incluso han emprendido algunas actividades con la intención de cambiar lo que identifican como una amenaza.

Ante la necesidad de estructurar un programa o proyecto, es recomendable recurrir a una metodología lógica y sistemática. La planificación estratégica viene a cuenta cuando queremos lograr cambios específicos mediante la toma de decisiones. Armijo (2011) define la planificación estratégica como una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones en la toma de sus decisiones, teniendo como referencia la situación actual y marcando una ruta a seguir (p.15); esta acción es necesaria sobre todo para enfrentar los retos audazmente y adaptarse a los cambios generados por el entorno.

En la planificación estratégica se definen las acciones a seguir para lograr una situación futura deseada. Se supone que estas acciones repercuten positivamente a mediano y largo plazo, y que sumadas en conjunto ayudan a lograr los objetivos o resultados esperados. Según Ramírez (2009), para realizar la planificación es necesario contar con información sobre el estado actual de la organización y su entorno, es decir, es requisito realizar un análisis situacional (p. 54), sobre todo de organizaciones en contextos complejos que se caracterizan por la diversidad social, cultural, lingüística y religiosa.

1.2.1. Matriz FODA

Antes de comenzar con el proceso de formulación de proyectos, proponemos la realización de un diagnóstico de necesidades de la comunidad u organización en la que pretendemos emprender un proyecto. Existen diversas herramientas para el diagnóstico y en este trabajo de investigación recurriremos a la matriz FODA, que en sus siglas alude a “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”. Esta herramienta se caracteriza por su practicidad, objetividad y viabilidad; suele emplearse para hacer análisis situacional sobre todo en organismos del sector público y privado, pero ha demostrado ser útil cuando se aplica a cualquier organización humana, sin importar el giro o la dimensión.

La matriz FODA nos ayudará a conocer mejor los factores internos y externos que afectan o favorecen a la comunidad, organización o empresa; nos conducirá a identificar los problemas y las necesidades que queremos contrarrestar mediante la implementación de un proyecto en un contexto intercultural y diverso. A continuación, presentaremos una definición general de la matriz y desarrollaremos un método para su aplicación.

Según Ramírez (2009), la matriz FODA es una metodología de análisis del entorno de una organización (situación externa) y de sus características particulares (situación interna), con el fin de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La situación externa comprende dos factores no controlables: oportunidades y amenazas; mientras que la situación interna está compuesta de dos factores controlables por la organización: fortalezas y debilidades (p. 54). Cuando se aplica esta metodología de diagnóstico se buscan las respuestas de las siguientes preguntas: ¿cómo se puede potenciar cada fortaleza?, ¿cómo se puede aprovechar cada oportunidad?, ¿cómo se puede reducir cada debilidad? y ¿cómo se puede repeler cada amenaza?

Dichas respuestas deberían obtenerse durante la ejecución de la matriz FODA, que consta de cuatro pasos: 1) análisis externo; 2) análisis interno; 3) elaboración de la matriz y 4) determinación de la estrategia a seguir. A continuación, explicaremos cada paso y desarrollaremos un ejemplo ilustrativo de diagnóstico del uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en una comunidad hipotética, donde se hace patente la diversidad social, cultural y/o lingüística.

1.2.1.1. Análisis interno

El análisis interno consiste en evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización o proyecto. Más específicamente, con este análisis se revisan las situaciones positivas y negativas en relación con los factores internos, como son los recursos financieros, el personal disponible, la maquinaria y las herramientas, los servicios básicos de electricidad, agua potable y drenaje, o los servicios de salud y educación. Dicho con otras palabras, el análisis interno evalúa la cantidad y la calidad de los recursos con los que cuenta un proyecto para su implementación o una comunidad para su desarrollo y crecimiento.

Como ya se mencionó anteriormente, las fortalezas y debilidades están bajo el control de la organización, es decir, ésta puede manejar a favor sus fortalezas para potenciarlas y puede lidiar con sus debilidades para reducirlas y así convertirlas también en fortalezas (Ramírez, 2009, p.55). A continuación, expondremos algunas recomendaciones para realizar el análisis situacional interno.

1.2.1.1.1. Fortalezas

Las fortalezas son aspectos favorables que caracterizan al proyecto u organización y que lo hacen diferente de otros de su misma especie. Al identificarlas, es posible elaborar propuestas para potenciar estas áreas que con esfuerzo constante se han convertido en aspectos valiosos para la organización. Ejemplos de fortalezas podrían ser finanzas saludables, recursos naturales propios, información confiable y certera, métodos y técnicas eficientes para la agricultura, entre otros.

Para identificar las fortalezas es necesario sondear en términos generales qué ventajas tiene el proyecto o la organización en comparación con otros similares, es decir, qué es lo que hace mejor a la organización o por qué cualidades es reconocida y valorada por otras. También es recomendable saber qué ventajas se tienen en cuanto a la ubicación territorial y el marco legal vigente, con qué personal capacitado se cuenta o a qué recursos se tiene acceso con exclusividad o a un bajo costo, entre otros.

1.2.1.1.2. Debilidades

Al contrario de las fortalezas, las debilidades son aspectos negativos o desfavorables para un proyecto u organización. Es importante enfatizar que una debilidad no es sinónimo de ausencia de algo sino más bien algo que se encuentra presente pero que, por su orientación o desempeño, obstaculiza las actividades de un ente organizado o resta viabilidad a un proyecto por implementar.

Pueden ser debilidades la presencia de recursos materiales defectuosos, maquinaria inadecuada, personal no capacitado, servicios básicos de mala calidad, actitudes o aptitudes destructivas, etc. Estos aspectos dificultan y entorpecen el logro de los objetivos; la única ventaja de todo esto es que las debilidades competen al orden interno de las empresas u organizaciones, por lo que una vez identificadas es fácil diseñar una estrategia para revertirlas o eliminarlas.

Para identificar las debilidades se recomienda preguntar por los aspectos que pueden mejorarse, las prácticas o hábitos que deben evitarse, o las situaciones que en general conviene evadir. A veces es útil conocer la percepción que tienen otras personas ajenas a la organización, sobre todo qué identifican como una debilidad. Es importante tomar en

cuenta estos aspectos negativos pues reducen considerablemente la probabilidad de éxito de un proyecto o empresa.

1.2.1.2. Análisis externo

Es evidente que toda comunidad, institución o empresa se encuentra inmersa en un ambiente, es decir, toda organización humana está rodeada de factores que escapan a su control, que tienen dinámicas propias y ajenas. Es por esto que el análisis externo de la matriz FODA reconoce las oportunidades y amenazas que los factores del entorno pueden presentarle a la organización o proyecto.

Para analizar la situación externa, primero se determinan los factores que están relacionados directamente con la organización; también se incluyen aquellos que podrían estarlo en un futuro cercano. Estos factores pueden ser de carácter político, como el sistema de gobierno de un país y la estabilidad de este, así como las políticas públicas vigentes y el comportamiento de las instituciones gubernamentales.

Los factores externos también pueden ser de carácter legal, por ejemplo, las leyes y normas que regulan la economía nacional o local, la administración de la justicia, la recaudación de impuestos o la legislación en sí misma. También están presentes los factores de carácter social, como la naturaleza demográfica de una población, los índices de empleo y desempleo, el sistema de salud e higiene, y el sistema educativo. En el mismo sentido, el análisis del entorno de una organización involucra factores de carácter científico y tecnológico como la infraestructura, la industria, las tecnologías de información y comunicación, así como el método predominante de producción y validación de conocimiento.

Ramírez (2009) señala que los factores externos pueden representar oportunidades y amenazas para una organización, y aunque el control de los mismos escapa a su campo de acción, es muy importante tener conocimiento de ellos, pues sí es posible reaccionar con astucia y eficiencia ante cualquier imprevisto que provenga del exterior (pp. 55-56).

1.2.1.2.1. Oportunidades

Una vez identificados los factores externos, se determina cuáles ejercen o podrían ejercer influencia positiva en la consecución de los objetivos de la organización. Con esto queremos

decir que, por ejemplo, una comunidad podría identificar factores externos que, de aprovecharlos, faciliten la satisfacción de sus necesidades o la resolución de algunos de sus problemas.

Las oportunidades son situaciones externas que una organización identifica como opciones positivas en el entorno. Entonces es conveniente preguntarse cuáles son las oportunidades que encuentra la organización, si existe una coyuntura favorable; sobre todo, es conveniente explorar qué cambios sociales, políticos y legales se han presentado, o cuáles han sido las novedades científicas y tecnológicas más relevantes que podrían aprovecharse a favor.

1.2.1.2.2. Amenazas

La identificación de los factores externos también nos alertará sobre situaciones negativas que obstaculicen el logro de los objetivos de una organización o que signifiquen un agravamiento de los problemas internos ya existentes. De modo que, conocer las amenazas que representa el entorno es una ventaja cuando se trata de factores que no dependen directamente de los proyectos, comunidades, instituciones, empresas.

Así, con la plena identificación de las amenazas, se puede emprender una estrategia para repeler los peligros o contrarrestar las condiciones externas desfavorables. Un plan de acción debería basarse en el pleno conocimiento de los obstáculos a los que se enfrenta la organización o el proyecto, por ejemplo, ante una crisis económica o un aumento de impuestos, ante el deterioro de los recursos naturales o la devaluación de la moneda nacional. Es muy importante preguntarse si existe un factor externo que imposibilite el funcionamiento de la organización o que haga inviable un proyecto por emprender.

1.2.2. Elaboración de la matriz FODA

A continuación, presentamos la matriz FODA. Se trata básicamente de un cuadro dividido en cuatro secciones; cada sección corresponde a los cuatro aspectos que se evalúan: fortalezas y debilidades (situación interna), y oportunidades y amenazas (situación externa). Cabe aclarar que existen muchas variaciones de la misma y que incluso se conoce de diferente manera según el orden de sus siglas (DAFO, DOFA o SWOT en inglés).

Elaboración de la matriz FODA		
	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ventajas tiene el proyecto o la organización en comparación con otros similares? • ¿Qué cualidades reconocen o valoran agentes externos? • ¿Qué ventajas se tienen en cuanto a la ubicación territorial o el marco legal vigente? • ¿Con qué personal capacitado se cuenta? • ¿A qué recursos se tiene acceso con exclusividad o a un bajo costo? • Etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos pueden mejorarse? • ¿Qué prácticas o hábitos han de evitarse? • ¿Qué situaciones conviene evadir? • ¿Cuál es la percepción negativa tienen de personas ajenas a la organización? • ¿Qué identifican otros como debilidades al interior de la organización? • ¿Qué experiencias en el pasado han afectado a proyectos similares o a la misma organización en cuestión? • Etcétera.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las oportunidades que encuentra la organización en su entorno? • ¿Qué coyunturas sociales podrían ser favorables? • ¿Cuáles son los cambios políticos o legales que podrían aprovecharse? • ¿Qué novedades científicas o tecnológicas podrían representar cambios positivos en las actividades de la organización o empresa? • Etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores externos entorpecen las actividades de la organización? • ¿Cuáles son nuestros competidores principales? • ¿Qué situación dificultará o impediría el emprendimiento de un proyecto? • ¿Cuáles son los fenómenos sociales desfavorables? • ¿Qué fenómenos negativos se observan en el entorno?, ¿una crisis económica?, ¿el deterioro de los recursos naturales?, ¿un desastre natural? • Etcétera.

Figura 1. Elaboración de la matriz FODA

Fuente: Adaptación propia. Recuperado de: Ponce Talancón (2006, pp. 3-4).

Con este cuadro ilustramos cómo rellenar la matriz FODA. En realidad no se trata de una actividad compleja, pero hay que tener cuidado de no confundir un aspecto con otro; con el fin de agotar los aspectos más importantes de una organización o proyecto intercultural, se recomienda elaborar toda clase de preguntas que vayan en el mismo sentido que las que aquí se plantean, teniendo en cuenta que no todo será relevante para el análisis situacional.

También se recomienda recurrir a personas que conozcan la realidad que se está evaluando; si se considera complementario, podrían realizarse entrevistas o convocar a un grupo focal que fomente la participación y el compromiso de los involucrados en el proyecto; si se trata de una institución o empresa, es imprescindible considerar a los tomadores de decisiones o a los principales involucrados.

El siguiente cuadro es un ejemplo ilustrativo de una matriz FODA completa. En este ejemplo se hace un análisis situacional de un proyecto relacionado con el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en una comunidad hipotética:

Ejemplo de matriz FODA		
	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los integrantes tienen acceso a la computadora y al internet. • El uso de las TIC para la difusión de la propia cultura depende de cada integrante. • Las TIC les sirven para comunicarse y expresarse; con ellas redactan textos, hacen publicaciones, editan videos, etc. • Ven ventajas en el uso de las TIC en cuanto al flujo de información que facilitan, tales como documentos académicos e información sobre acontecimientos en culturas o lugares lejanos. • Las TIC ayudan a los integrantes a sintetizar información y difundirla en exposiciones sobre temas variados. • Algunos saben que la radiodifusión es un medio efectivo para comunicar los valores de la diversidad. • Identificación de oportunidades y perseverancia. • Iniciativa y capacidad de acción. • Relaciones públicas, conciliación de partes e intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace falta capacitación o formación en cuanto al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). • Usan la computadora y el internet, pero no los manejan en su totalidad, por lo que no obtienen el mayor provecho. • Algunos integrantes reconocen que hacen mal uso de las tecnologías, sobre todo de las redes sociales, lo que les resta mucho de su tiempo y les obstaculiza cumplir con sus responsabilidades. • Falta de interés por parte de algunos integrantes. • Falta de organización en la comunidad. • Inexperiencia en el ámbito de las TIC. • Desventaja económica.

	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> • Las TIC pueden ser medios para difundir conocimientos de la cultura propia. • Usar estos medios para combatir la discriminación; concientizar sobre “el otro” no como diferente sino como parte que enriquece la diversidad (cultural, sexual, religiosa, política, etc.). • Estos medios pueden servir para difundir la riqueza cultural y mejorar la autoestima ante el menosprecio que proviene del exterior. • Algunos integrantes ven en la organización la vía más efectiva para solicitar apoyo gubernamental, así como para realizar proyectos que involucren a las TIC. • Marco jurídico y estado de derecho. • Políticas públicas. • Empleo formal y oportunidades de desarrollo personal. • Acceso a educación especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La desfavorable situación económica es el obstáculo más grande para tener acceso a las TIC. • La mayoría no conocen o han oído hablar de programas para adquirir equipo de cómputo o pagar servicios de internet. • Hay recursos en las instancias gubernamentales, pero no son suficientes. • Cambios de gobierno y discontinuidad de políticas públicas. • Corrupción e injusticia. • Falta de oportunidades. • Deuda pública. • Violencia e inseguridad social.

Figura 2. Ejemplo de matriz FODA

Fuente: Elaboración propia.

1.2.3. Acciones y proyectos potenciales

En un segundo nivel de análisis, se cruzan las Fortalezas con las Oportunidades y surgen las “Potencialidades”, lo que se traduce en prometedoras líneas de acción para la organización. Así mismo, se cruzan las Debilidades con las Amenazas para obtener las “Limitaciones”, que deberían interpretarse como serias advertencias para la organización o el proyecto. Luego, se cruzan las Fortalezas con las Amenazas para determinar los “Riesgos”, del mismo modo que se cruzan las Debilidades con las Oportunidades para definir los “Desafíos” (Ramírez, 2009, p. 56).

En estos cuatro cruzamientos se combina un aspecto interno con otro externo, de modo que se obtienen Potencialidades, Limitaciones, Riesgos y Desafíos. Estos nuevos elementos serán la base para formular un proyecto o hacer el diagnóstico de una organización en un contexto intercultural.

En el siguiente cuadro se plantean las preguntas adecuadas para realizar los cruzamientos y obtener las acciones o proyectos potenciales:

Acciones o proyectos potenciales		
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Acciones FO: ¿Cómo aprovechar las oportunidades externas haciendo uso de las fortalezas internas?	Acciones DO: ¿Cómo aprovechar las oportunidades externas para las debilidades internas?
Amenazas	Acciones FA: ¿Cómo repeler las amenazas externas haciendo uso de las fortalezas internas?	Acciones DA: ¿Cómo repeler las amenazas externas mejorando mis debilidades actuales?

Figura 3. Acciones o proyectos potenciales

Fuente: Adaptación propia. Recuperado de: Ramírez (2009, pp. 57-58).

Para ilustrar mejor este segundo nivel de análisis, vamos a seguir con el ejemplo sobre el uso de TIC en una comunidad. En el siguiente cuadro presentamos los cruces que hemos explicado, para obtener las Potencialidades, Limitaciones, Riesgos y Desafíos:

Ejemplo de matriz FODA con acciones o proyectos potenciales		
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Acciones FO: <ul style="list-style-type: none"> Es posible usar las TIC como medios para difundir conocimientos de la cultura propia; para lo que es necesario un mayor acceso estos medios, así como un conocimiento más profundo de los mismos. Los participantes son conscientes en mayor o menor medida de la importancia de las TIC en la vida de la sociedad actual, sobre todo por el flujo de información y comunicación que éstas posibilitan. 	Acciones DO: <ul style="list-style-type: none"> Las TIC pueden ser medios para difundir conocimientos de la cultura propia; para lo que es necesario que los participantes se capaciten en el uso de estos medios de comunicación. Usar estos medios para combatir la discriminación; concientizar sobre “el otro” no como diferente sino como parte que enriquece la diversidad (cultural, sexual, religiosa, política); para lo que hace falta manejar con mayor profundidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Por otro lado, es posible usar estos medios para contrarrestar comportamientos sociales no deseables como son la discriminación, el racismo, la desigualdad y la violencia social; para lo que es recomendable comunicar valores positivos a través de la elaboración y difusión virtual de textos, imágenes, videos, infografías, etc. • Los participantes, individual o colectivamente organizados, pueden recurrir a estos medios para difundir el reconocimiento, respeto y valoración de la riqueza cultural y lingüística; lo que es factible a partir de la motivación y voluntad de cada uno de los individuos, organizaciones o comunidades. • Algunos integrantes ven en la organización la vía más efectiva para solicitar apoyo gubernamental, así como para realizar proyectos que involucren a las TIC. • Algunos integrantes reconocen en las TIC nuevas posibilidades para acceder a la educación especializada; creen que las habilidades digitales que poseen sobre el manejo de plataformas educativas en línea son suficientes, pero consideran que es deseable perfeccionar y ampliar sus conocimientos al respecto. 	<p>tecnologías como la computadora y el internet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estos medios pueden ser útiles para difundir la riqueza cultural y mejorar la autoestima de los integrantes de los pueblos indígenas; para lo que es necesario que los participantes hagan un uso provechoso de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, en especial de las redes sociales. • Algunos participantes ven en la organización la vía más efectiva para solicitar apoyo gubernamental, así como para realizar proyectos que involucren a las TIC, para lo que es necesario estar informados acerca de políticas públicas y programas específicos, además, es recomendable tener un conocimiento básico del marco jurídico vigente que regule la realización de proyectos. Por otro lado, es necesario estimular el interés entre los participantes, así como la organización colectiva, de modo que sea más fácil enfrentar problemáticas y cubrir necesidades que afecten o involucren a diversos individuos y grupos de la comunidad.
Amenazas	<p>Acciones FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La desfavorable situación económica es el obstáculo más grande para tener 	<p>Acciones DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es posible mejorar la situación económica y evitar que ésta sea el obstáculo

	<p>acceso a las TIC. Una manera efectiva de enfrentar esta situación consiste en identificar las oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los integrantes no conocen o han oído hablar de programas para adquirir equipo de cómputo o pagar servicios de internet. Para contrarrestar la situación anterior es recomendable mantener informado del acontecer local y regional. • Hay recursos en las instancias gubernamentales, pero no son suficientes. Ante esta situación es necesario tener iniciativa y capacidad de acción para desarrollar proyectos tomando en cuenta la importancia de las relaciones públicas y la conciliación de los intereses de las diferentes partes involucradas. • Los cambios de gobierno y la discontinuidad de las políticas públicas dificultan la perseverancia de los proyectos. Ante esta situación desfavorable es necesario tener interés individual y colectivo, así como mantenerse organizados y unidos, todo con el fin de ser perseverantes. 	<p>más grande para tener acceso a las TIC si, por ejemplo, se promueve el empoderamiento de los recursos humanos y materiales disponibles al interior de la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría no conocen o han oído hablar de programas para adquirir equipo de cómputo o pagar servicios de internet; para cambiar esta situación es necesario estimular el interés y la organización colectiva para encauzar proyectos que estén disponibles como parte de una política pública gubernamental o institucional. • Hay recursos en las instancias gubernamentales, pero no son suficientes. Ante esto es recomendable buscar recursos en otras instancias no gubernamentales. • Los cambios de gobierno y la discontinuidad de políticas públicas obstaculizan la realización de los proyectos; ante esto es necesario fortalecerse en la perseverancia y en la buena administración de los recursos disponibles para dar continuidad a los avances alcanzados.
--	--	---

Figura 4. Ejemplo de matriz FODA con acciones o proyectos potenciales

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las combinaciones en la matriz FODA se interpretan como proyectos que podrían llevarse a cabo para mejorar la situación de la realidad que se está evaluando. Las acciones que aparecen con más frecuencia y sobre todo aquellas que resultan en la casilla “Acciones FO” son lo que se conoce como “Factores Críticos de Éxito”. Según Ramírez

(2009), la siguiente tarea consiste en analizar cada uno de los planes de acción para elegir el más pertinente, eficaz y eficiente (pp. 59-60).

Para elegir un plan de acción, como primer paso debemos listar los Factores Críticos de Éxito. Para esto proponemos un cuadro como el siguiente, al cual se le van agregando filas según el número de factores que se enlisten:

Factores Críticos de Éxito

Figura 5. Factores Críticos de Éxito

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cuadro enlista los Factores Críticos de Éxito de nuestro ejemplo del uso de las TIC en una comunidad hipotética:

Ejemplo de cuadro con Factores Críticos de Éxito
<ul style="list-style-type: none"> • Es posible usar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como medios para difundir conocimientos de la cultura propia.
<ul style="list-style-type: none"> • Es posible usar estos medios para contrarrestar comportamientos sociales no deseables como son la discriminación, el racismo, la desigualdad y la violencia social.
<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes, individual o colectivamente organizados, pueden recurrir a estos medios para difundir el reconocimiento, respeto y valoración de la riqueza cultural y lingüística.
<ul style="list-style-type: none"> • La organización es la vía más efectiva para solicitar apoyo gubernamental, así como para realizar proyectos que involucren a las TIC.
<ul style="list-style-type: none"> • Las TIC ofrecen nuevas posibilidades para acceder a la educación básica y a la especializada.
<ul style="list-style-type: none"> • Para identificar las oportunidades es necesario mantenerse informados del acontecer local y regional, poniendo atención en los programas, recursos y políticas públicas disponibles.
<ul style="list-style-type: none"> • Para desarrollar proyectos relacionados con las TIC es recomendable sacar provecho de las relaciones públicas y poner atención en la conciliación de los intereses de las diferentes partes involucradas, también se recomienda tener iniciativa y capacidad de acción, así como mantenerse organizados, unidos y perseverantes.

Figura 6. Ejemplo de cuadro con Factores Críticos de Éxito

Fuente: Elaboración propia.

Luego, de esta lista de Factores Críticos de Éxito, se eligen los que podrían convertirse en proyectos, para lo cual se propone un cuadro parecido al anterior:

Posibles proyectos estratégicos

Figura 7. Posibles proyectos estratégicos

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo el ejemplo que venimos desarrollando, el formato del cuadro anterior quedaría completo de la siguiente manera:

Ejemplo de cuadro con posibles proyectos estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a alguna fundación del ámbito tecnológico un aula digital para instalarla al interior de la comunidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento y mantenimiento de la infraestructura digital de las escuelas públicas de educación básica de la localidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Formación de formadores en las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de los participantes para la adquisición de habilidades digitales.
<ul style="list-style-type: none"> • Seminario de proyectos relacionados con la adopción de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Figura 8. Ejemplo de cuadro con posibles proyectos estratégicos

Fuente: Elaboración propia.

En general, cuando la información con la que contamos es amplia y verídica, las decisiones que tomamos resultan pertinentes y acertadas. Como lo habíamos indicado al inicio de este apartado, y según lo refuerza Ponce Talancón (2006), la información que posibilita esta herramienta de diagnóstico es clave para formular un plan estratégico o para elaborar la solución a un problema (p. 2). Con esto ya hemos atendido el principio de que "es necesario conocer para actuar", pues ahora contamos con información sobre la que se fundamentarán las decisiones.

La matriz FODA es una herramienta útil para elaborar un diagnóstico de una organización o proyecto en un contexto intercultural y diverso. Este diagnóstico da paso al planteamiento de líneas de acción que tiene como fin último optimizar los recursos disponibles y solucionar la situación problemática diagnosticada. Esta es la principal razón por la que decidimos

abordar esta matriz antes de entrar de lleno a la fase de planificación de la Metodología del Marco Lógico para proyectos de desarrollo y gestión interculturales.

Aquí concluimos este primer capítulo, cuyo objetivo es introducir de una manera más amplia este proyecto de investigación. Para ello hablamos de la necesidad de contar con una metodología para la planificación, implementación y evaluación de proyectos de desarrollo y gestión interculturales; hicimos alusión al uso y evolución histórica de la Metodología del Marco Lógico (MML) y dimos razones para adaptar esta metodología con base en la viabilidad social, académica y política de esta propuesta de investigación.

En este capítulo también aprovechamos para apuntar la matriz FODA como una herramienta de análisis situacional de una organización; este aporte es previo y complementario para llevar a cabo un proyecto o programa bajo la Metodología del Marco Lógico. En el siguiente capítulo abordaremos la primera fase del ciclo de vida de un proyecto basado en la MML: la planificación. Para esto ya vamos preparados con posibles proyectos estratégicos que podríamos implementar en un contexto intercultural vigente.

Capítulo 2. Planificación y formulación de proyectos de desarrollo y gestión interculturales

En este segundo capítulo profundizaremos en los saberes teóricos y prácticos necesarios para la planificación de proyectos de desarrollo y gestión interculturales. Recurriremos a metodologías y herramientas de planificación que ya han sido usadas exitosamente en la formulación de proyectos por organismos de cooperación internacional, gobiernos, comunidades, organizaciones y empresas. Específicamente, analizaremos y propondremos metodologías para la planificación estratégica y operativa, así como herramientas para el análisis interno y externo de situaciones y entornos.

Como parte nuclear de este capítulo, estudiaremos los conceptos básicos de la Metodología del Marco Lógico como herramienta para presentar de manera resumida los aspectos más relevantes de un proyecto. Esta herramienta ayuda a clarificar el propósito y definir la justificación, pero sobre todo es una guía imprescindible durante el ciclo de vida de un proyecto: planificación, implementación y evaluación.

Luego, de manera ilustrativa y didáctica, vamos a iniciar con el proceso de formulación de un proyecto. Este proceso comienza con el análisis de involucrados mediante el uso de una matriz que nos permitirá identificar a los individuos o grupos internos y externos, así como a los beneficiados y afectados por la intervención. Este análisis tiene como principal objetivo conocer las interacciones entre los involucrados relacionados con el problema, para así tener un mayor manejo durante la implementación del proyecto.

Para continuar con el proceso de formulación, realizaremos un análisis de problemas, pues es necesario identificar y conocer plenamente el problema si se quiere elaborar una solución satisfactoria para el mismo. Este análisis recurriremos a la construcción de un “Árbol de problemas”. A partir de este primer árbol obtendremos un “Árbol de objetivos”. Este segundo árbol nos ayudará a identificar condiciones o situaciones que resulten deseables para ser alcanzadas.

Luego, procederemos con el análisis de alternativas. Este análisis se realizará con base en el Árbol de objetivos previamente diagramado. Las alternativas son acciones que se formulan para solucionar el problema que ya se ha identificado y de las cuales se valora la

viabilidad legal, financiera, técnica, social y ambiental. Analizaremos cómo seleccionar la estrategia que resulte pertinente, eficaz y eficiente para solucionar el problema central.

Y, como último apartado, elaboraremos la Estructura Analítica del Proyecto (EAP). Esta estructura resulta del reajuste del Árbol de objetivos a partir de la estrategia previamente seleccionada; sirve para concentrar y jerarquizar la información obtenida en el proceso de formulación de proyectos.

Así pues, en este segundo capítulo revisaremos la pauta de la Metodología del Marco Lógico, con lo cual proponemos una estructura para integrar y comunicar los componentes más importantes de un proyecto de desarrollo y gestión interculturales. Así apostamos por proyectos que, desde su concepción y diseño, resulten coherentes y sistemáticos a la hora de buscar aprobación y apoyo por parte de los involucrados o de las entidades financieras, o proyectos que tengan mayores posibilidades de alcanzar los logros que se proponen.

2.1. Bases conceptuales de la Metodología del Marco Lógico (MML)

La Metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta efectiva en la planificación participativa de proyectos de intervención, sobre todo porque en ella se considera esencial la colaboración de todos los grupos afectados e involucrados en un problema específico. Esta metodología forma parte de la base teórica que acompaña los proyectos de cooperación para el desarrollo, donde el seguimiento por objetivos es la clave para el éxito.

La MML facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Se orienta por objetivos durante todo el proceso de intervención y se enfoca en los grupos beneficiarios; además, posibilita discusiones secuenciadas y ordenadas en la fase de planificación y ofrece técnicas para la visualización de los acuerdos alcanzados entre los participantes. Dicho de otra manera, esta metodología promueve la comunicación y la participación, y facilita el seguimiento y la evaluación en cada fase de un proyecto; estas son las razones de fondo por las que hemos decidido adecuar esta herramienta para la planificación, implementación y evaluación de proyectos de desarrollo y gestión interculturales.

Hemos mencionado que esta metodología ha demostrado su efectividad a lo largo de las últimas décadas y que se ha aplicado con éxito en diversos entornos por muchas organizaciones. Para reforzar esta idea queremos citar a algunos autores cuando hablan de la popularidad de esta herramienta. Por ejemplo, Camacho et al. (2001) sostienen que “desde su aparición inicial hace casi treinta años el enfoque del marco lógico (EML) ha sido el método más utilizado por la mayor parte de las agencias de cooperación internacional para la planificación y gestión de proyectos de desarrollo” (p. 7) y añaden que si bien éste “ya cuenta en algunos países con décadas de aplicación en el contexto de la cooperación internacional para el desarrollo, los últimos años han sido testigos de su utilización cada vez más generalizada como principal herramienta de gestión de proyectos de desarrollo” (p.9).

En el mismo sentido, Haugland et al. (1993) apuntan que “el primer ‘Marco Lógico’ se elaboró para la USAID a finales de los años 60 y, desde entonces, lo han utilizado muchas de las principales organizaciones donantes, tanto multilaterales como bilaterales”. Para reforzar su argumento, los autores añaden que “el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE promueve su uso entre los países nórdicos también han mostrado su interés en el uso del ‘Marco Lógico’” y que “en Canadá se utiliza este enfoque no solamente en la ayuda al desarrollo, sino también en las inversiones públicas nacionales en general” (p. 5). Esto muestra que, a lo largo de los años, la MML se ha popularizado en varios países; esta popularidad se debe a la eficiencia que ha demostrado con su aplicación en diversos ámbitos sociales.

Por su parte, Ortigón, Pacheco y Prieto (2005) señalan que “la amplia acogida que ha recibido entre los planificadores y administradores la Metodología de Marco Lógico (MML) en los últimos años se debe en gran medida a sus virtudes y ventajas sobre otras herramientas con similares propósitos”, pero advierten que “conviene aclarar algunos aspectos sobre el entorno en que se desenvuelve y el escenario ideal o prerequisites mediante los cuales el instrumento alcanza su máxima utilidad y desempeño” (p. 9). Iremos señalando estos requisitos de aquí en adelante, pero ya desde ahora conviene advertir que, si la MML no se aplica adecuadamente, surgirán dificultades que afectarán la implementación del proyecto; por ejemplo, si no se hace un buen trabajo de identificación y priorización de objetivos, es posible que el proyecto esté orientado por varios objetivos que no sean viables o que las actividades implementadas no contribuyan al cumplimiento de estos.

Durante la implementación, un proyecto también puede fracasar si no se definen con claridad las responsabilidades de los involucrados o si no se recurre a métodos adecuados para el seguimiento y el control de las actividades. En el mismo sentido, si no existe suficiente comunicación y participación entre los involucrados, es posible que en la fase de evaluación el proyecto carezca de una base objetiva y consensuada (por ejemplo, indicadores bien definidos) para comparar lo planificado con los resultados obtenidos. Lo anterior quiere decir que los beneficios de la MML no se dan por sí solos, es necesario cumplir estrictamente con una serie de condiciones.

2.1.1. Orígenes históricos

Según Aldunate y Córdoba (2011), la MML es resultado evolutivo de la administración por objetivos. Apareció por primera vez en la década de 1960 en Estados Unidos de América. Inicialmente fue desarrollada por la empresa Practical Concepts Incorporated y luego retomada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en la planificación de sus proyectos a principios de la década de 1970. A partir de entonces, la MML se popularizó entre las agencias de cooperación para el desarrollo internacional de varios países y entre los académicos y profesionales de la gestión de proyectos (p. 12).

Esta metodología fue desarrollada para contrarrestar tres problemas que se observan constantemente en la gestión de proyectos:

- 1) Los proyectos consideran más de un objetivo y las actividades que se incluyen no conducen al logro de estos.
- 2) Los proyectos no definen con claridad las responsabilidades de los involucrados y no cuentan con herramientas para el seguimiento y control.
- 3) Los proyectos no cuentan con un referente, objetivo y consensuado, para comparar los resultados con lo planificado.

Algunas agencias para el desarrollo que han adaptado la MML son la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) en su método conocido como “Planificación de proyectos orientada a objetivos” (ZOPP), el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), entre otras. En Latinoamérica, algunos gobiernos también han adoptado esta metodología, en Chile, Perú y Colombia. (Aldunate, 2004, pp. 7-8).

Como podemos observar, esta metodología fue desarrollada para fortalecer las carencias más comunes de los proyectos y ha evolucionado en diferentes variantes para atender necesidades específicas de las agencias para el desarrollo internacional. Hoy en día es usada para evaluar la viabilidad de los proyectos y así determinar la asignación de recursos financieros, pero su uso se ha extendido con éxito a los ámbitos empresarial y organizacional por su eficiencia en la gestión de proyectos de diversa índole y dimensión. De modo que, “si nuestra pretensión es obtener dicha financiación habremos de facilitar en lo posible la tarea del financiador transmitiendo adecuadamente en qué consiste el proyecto que queremos llevar a la práctica” (Gómez y Cámara, 2003, p. 61).

2.1.2. Fundamentos teórico-conceptuales

Como mencionamos anteriormente, la MML es una herramienta que apareció en la década de 1960 y desde entonces ha evolucionado. En este apartado queremos hacer referencia a los principios teóricos y conceptuales que fundamentan esta metodología.

En primera instancia, según Aldunate y Córdoba (2011), la MML se ha inspirado fuertemente en la Gestión por Objetivos (también conocida como Gestión por Resultados). Esta teoría plantea que “una organización puede desarrollar interesantes reservas de productividad si, en vez de definir una sola forma de hacer el trabajo, define los resultados esperados de cada grupo de trabajo y les permite innovar en la manera de alcanzar esos resultados u objetivos” (p. 13). Este principio de trabajo es completamente flexible en la elección de los medios para alcanzar los resultados, lo que promueve la creatividad y la innovación, e incluso mejora la satisfacción de los involucrados.

Pero la flexibilidad de la Gestión por Objetivos tiene un costo, pues para asegurar la calidad del trabajo esta teoría pone énfasis en la precisión a gran detalle de los resultados a obtener “mediante indicadores objetivos y verificables, que son fijados de común acuerdo entre quienes deben recibir el producto del trabajo, y quienes deben proveer ese producto” (Aldunate y Córdoba, 2011, p.13). Es decir, bajo esta teoría, al inicio de un proyecto los resultados son bien especificados, pero se otorga amplia libertad para elegir los métodos más adecuados; lo que repercute positivamente en un aumento de la productividad del individuo, grupo u organización.

En la misma línea teórica, la MML se basa en principios de la Escuela Conductual (fijar los resultados y dejar actuar) y los enriquece con principios de la Teoría General de Sistemas, específicamente con el desglose analítico de objetivos. Según Aldunate y Córdoba (2011), “este desglose analítico es un modelo sistémico de las cadenas de causa-efecto que explican la dinámica de una transformación. Su forma más conocida es el llamado Árbol de problemas, que se ocupa ampliamente en la metodología del Marco Lógico” (p. 13). Más adelante explicaremos en qué consiste esta herramienta y expondremos un ejemplo para su elaboración.

En términos generales, el desglose analítico consiste en identificar las causas inmediatas que generan un problema, después reconocer las causas que en un segundo nivel jerárquico generan a las primeras, luego localizar las causas que en un tercer nivel jerárquico generan a las segundas, y así sucesivamente hasta encontrar las últimas causas para actuar sobre ellas y con esto resolver el problema de raíz. Como podemos observar, se trata de analizar relaciones de causa y efecto, mismas que son aplicadas en el desglose analítico de la solución, “pero ahora desencadenadas por la intervención de un programa o proyecto sobre los factores directos de la solución escogida para la situación-problema” (Aldunate y Córdoba, 2011, p.14).

Como último elemento, la MML se apoya de una herramienta más práctica que teórica; se trata de la matriz del Marco Lógico (mML). Esta matriz define y diferencia a la MML; es una herramienta sintética que presenta los resultados que se quieren lograr con la implementación de un proyecto o programa. Al abordar el Marco Lógico, debemos hacer la clara diferencia entre Marco Lógico como matriz (mML) y Marco Lógico como metodología o enfoque (MML) para la gestión del ciclo de proyectos, en particular para el diseño de un proyecto (Medianero, 2007, p. 12). La MML es el enfoque general que usa la matriz (mML) como su principal herramienta para el manejo de proyectos. Esta herramienta (mML) está formada por cuatro filas y cuatro columnas; las filas corresponden a cuatro niveles de objetivos y las columnas a cuatro ámbitos asociados con la gestión de proyectos (Haugland et al., 1993, pp. 10-12); a continuación, presentamos su forma básica, aunque existen variaciones debido a las adaptaciones que mencionamos con anterioridad sobre la MML:

Matriz del Marco Lógico				
	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Figura 9. Matriz del Marco Lógico

Fuente: Adaptación propia. Recuperado de la matriz del Marco Lógico propuesta por el ILPES (2017).

Por ahora no abordaremos a detalle los componentes de la mML ni explicaremos el proceso de llenado. En este apartado sólo queremos decir que esta matriz es el núcleo de la MML, pues en ella se concentra la información más importante para planificar, implementar o evaluar un proyecto. Ahora queremos mencionar algunas ventajas de la MML.

Según Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), la MML provee una terminología uniforme que facilita la comunicación entre los involucrados en la realización de un proyecto, lo que a su vez reduce los casos de ambigüedades; además propone un formato claro que facilita el logro de acuerdos sobre los objetivos, metas y riesgos del proyecto, lo que significa un mayor compromiso con lo consensuado en conjunto. Esta metodología se define por ser estructurada y esto se observa en la información que provee para planificar un proyecto con una lógica muy estricta y precisa; esta lógica se aplica también a las fases de ejecución, monitoreo y evaluación de dicho proyecto. Finalmente, una de las ventajas más sobresalientes de la MML radica en que se centra en la matriz del Marco Lógico (mML), para expresar la información más relevante del programa o proyecto; esta matriz es inteligible para cualquier persona que quiera comprender los aspectos generales de un proyecto, sin importar la fase de desarrollo en que éste se encuentre (pp. 14-15).

Hemos mencionado que la MML y la mML proveen la información más relevante de un proyecto. Si se usan correctamente, podremos tener la certeza de que no se ejecutarán actividades innecesarias que no contribuyan al logro de los objetivos, o que no harán falta otras actividades imprescindibles para realizar el proyecto. Y más allá todavía, la MML nos indicará cuáles son los bienes o servicios (productos) que generará el proyecto y si estos

serán suficientes para que, sumados por sus efectos, resuelvan la situación problemática que se ha diagnosticado inicialmente. (Aldunate, 2004, p. 9).

Como se puede observar, la MML tiene ventajas muy valiosas para la gestión de proyectos (Haugland et al., 1993, p. 7), pero es necesario aclarar que esta herramienta por sí sola no garantiza el logro de los objetivos; es decir, la herramienta es un medio que bien usado puede ayudar en la administración de proyectos, pero el éxito también depende de otros factores, como la experiencia y capacidad del gestor o gestora del proyecto, o de las condiciones económicas o financieras vigentes. De modo que es recomendable recurrir a herramientas de otras metodologías si el proyecto, por sus características específicas, lo requiere.

Aquí es importante hacer una pausa y reiterar que la Metodología del Marco Lógico y la matriz del Marco Lógico no son lo mismo. La primera consiste en un proceso complejo que comprende a la segunda como núcleo y fundamento. En este trabajo de investigación hemos querido usar las siglas “MML” para referirnos a la metodología y “mML” para hacer alusión a la matriz.

Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) advierten esta distinción y especifican que el proceso de la Metodología del Marco Lógico es secuencial y subdivide en fases. La primera comprende varias etapas: análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquización de los objetivos, y selección de una estrategia. Los autores abundan en esta distinción y mencionan que en esta primera parte se hace un análisis situacional para luego generar una imagen de la situación deseada, se identifica el problema central y los involucrados (afectados y beneficiados), y se analizan diferentes planes de acción estratégicos para elegir el que solucione el problema desde sus últimas causas o raíces (p. 15). Vale la pena insistir que nosotros hemos añadido la matriz FODA a esta primera fase para reforzar el análisis situacional y así tener un conocimiento más amplio y certero de las problemáticas que van solucionarse; esta es la razón principal por la que propusimos dicha matriz en el primer capítulo.

En la segunda fase de la que hablan Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), la estrategia seleccionada pasa de ser una simple idea a un plan operativo y práctico para su implementación. La matriz del Marco Lógico (mML) concreta y resume este plan; en ella se hacen patentes las actividades y los recursos, y se visualizan en tiempos bien específicos. En la mML se sintetiza lo que el proyecto va a lograr y cómo, y se especifican los supuestos

claves; en ella también se expresan los insumos o recursos necesarios, así como los productos que se quieren lograr y la manera en que se van a monitorear (p. 15). La tercera fase de la MML consiste en el monitoreo y evaluación del proyecto; a la que dedicaremos el último capítulo de este trabajo de investigación.

A continuación, describiremos cada una de las fases de la Metodología y presentaremos ejemplos útiles para los gestores interculturales en los anexos correspondientes.

2.2. Metodología del Marco Lógico (MML) para la formulación de proyectos

Este trabajo de investigación abarca la planificación, implementación y evaluación de proyectos mediante la MML. Como ya lo mencionamos anteriormente, en este capítulo nos centraremos en la fase de planificación. Esta fase regularmente tiene comienzo con la concepción de que, en un ambiente determinado, existe un problema o una necesidad prioritaria por resolver (Cotera, 2012, p. 8). Según Crespo (2015), un “problema comunitario es una situación negativa que afecta las condiciones de vida de una comunidad, en un tiempo concreto y en un lugar específico” (p. 17). Este proyecto de investigación se orienta a las principales problemáticas relacionadas con la diversidad social, cultural y lingüística, en México y Latinoamérica; esto nos da una idea de los casos en que podría desplegarse un proyecto de desarrollo y gestión interculturales en determinada organización o comunidad.

El deseo de superar una situación-problema debería representar para el gestor o gestora intercultural la principal motivación para emprender un proyecto de desarrollo. Pero existen motivaciones específicas que demandan de estos profesionistas la aplicación de sus conocimientos teóricos y prácticos en el campo laboral, por ejemplo, ser promotores de políticas públicas para el desarrollo social, ya sea como servidores públicos de secretarías o ministerios de desarrollo social o de salud, o como empleados o colaboradores en organizaciones no gubernamentales. En el mismo sentido, las necesidades o carencias de un grupo social en condición vulnerable, algunas situaciones coyunturales, o el interés en el crecimiento y el desarrollo en sí mismos, podrían despertar el interés del gestor en implementar un proyecto en contextos interculturales. Así pues, la percepción de una

necesidad o problemática social u organizacional indican el inicio de la planificación en el ciclo de vida de un proyecto.

Una vez que se ha hecho patente la existencia de la problemática o necesidad, es necesario emprender un análisis situacional de la comunidad u organización. Esto lo señalamos anteriormente y en este sentido propusimos el análisis situacional mediante la matriz FODA como un primer intento de conocer los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de un proyecto, organización o comunidad.

Aquí es oportuno definir lo que entendemos por “proyecto intercultural”. Un proyecto intercultural sería aquel que se emprende con el fin de dar solución a un problema diagnosticado en un contexto marcado por la diversidad cultural, donde diversos modos de ser de la humanidad interactúan por cuestiones étnicas, religiosas, políticas, éticas, morales, identitarias, sexuales, económicas, científicas, epistemológicas o territoriales. Esta interacción que se da en medio de la diversidad cultural es lo que entendemos por “interculturalidad” cuya definición hemos apuntado en el apartado 1.1.1. “Viabilidad de esta propuesta de metodología”).

Un proyecto intercultural sería aquel que en todo su ciclo de vida considera la realidad diversa (a veces problemática) de los diferentes contextos sociales. En este sentido, un proyecto de desarrollo y gestión interculturales se basa en las actitudes, valores y acciones relacionadas con el diálogo, el respeto mutuo, la convivencia armónica, la tolerancia y el entendimiento. El gestor o gestora es responsable de aplicar estos principios en cada una de las fases de este tipo de proyectos: planificación, implementación y evaluación; independientemente de la metodología que se use para su ejecución (en este caso, la Metodología del Marco Lógico).

Aquí conviene recordar en qué consiste la Metodología del Marco Lógico (MML), con el fin de tener claridad de conceptos durante la lectura de este trabajo de tesis. En términos generales, Crespo (2015) define la MML como “un método para la planificación estratégica de proyectos, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de una intervención y sus relaciones de causalidad” y, con respecto a la fase de planificación, añade que sirve especialmente para “identificar y definir factores externos al proyecto que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos”; con respecto a la fases de implementación y evaluación, el autor señala que este método sirve para “evaluar el avance

en la consecución de esos objetivos, así como darle seguimiento al proyecto en todas sus etapas, como paso previo para la evaluación final de los resultados” (p. 27).

Una vez definida la MML, podemos concentrarnos en el proceso de formulación de proyectos, que consta de cinco etapas:

1. Análisis de involucrados
2. Análisis de problemas
3. Análisis de objetivos
4. Análisis de alternativas
5. Elaboración de la Estructura Analítica del Proyecto

En el siguiente esquema del ILPES se muestra la estructura de la Metodología del Marco Lógico. Nosotros encerramos la primera fase, que corresponde al proceso de formulación de un proyecto:

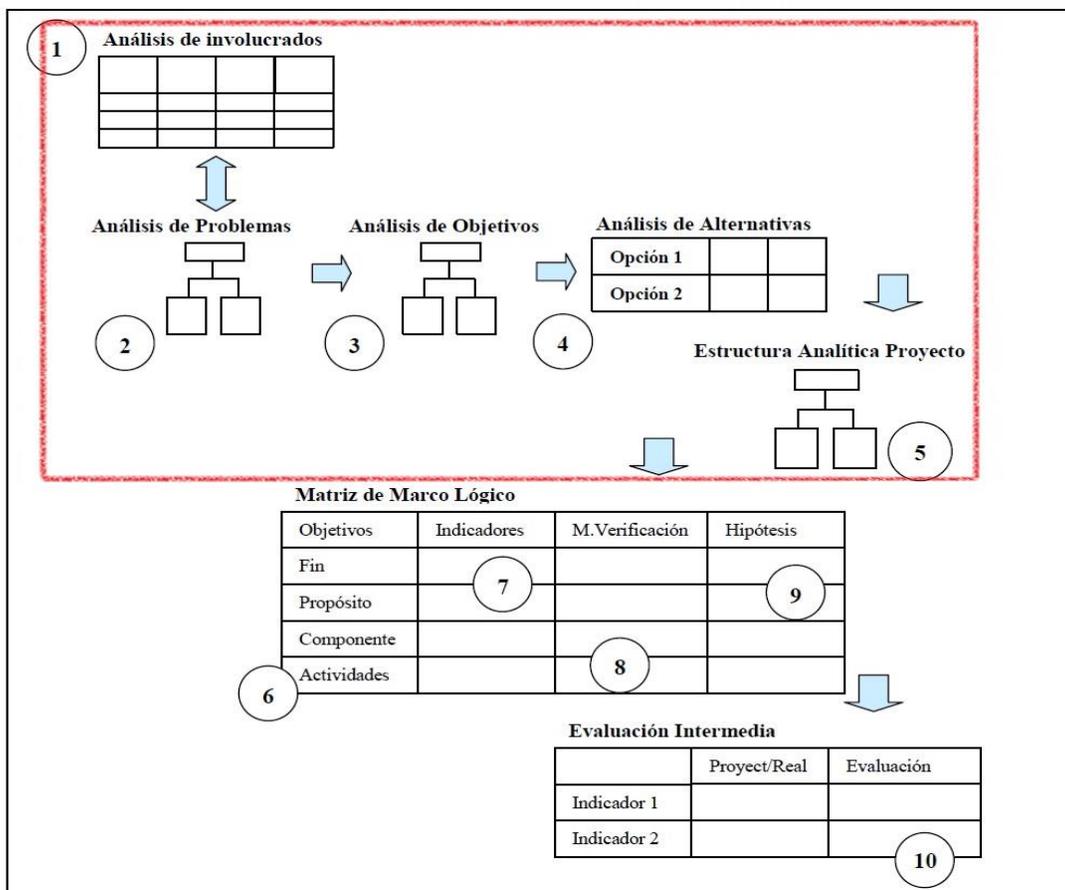


Figura 10. Primera fase de la Metodología del Marco Lógico

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del esquema “Estructura Metodología de Marco Lógico” del Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES (2017).

A continuación, explicaremos estas cinco primeras etapas que componen la primera fase para la formulación de un proyecto. Estas etapas se traducen en herramientas para el análisis estructurado de la situación de un grupo o comunidad en el que se llevará a cabo una intervención. El resultado de este análisis servirá para elaborar más adelante la matriz del Marco Lógico (mML) del programa o proyecto en cuestión. Cabe reiterar que nuestro enfoque será el de la gestión de proyectos de desarrollo y gestión interculturales, y que en los anexos seguiremos haciendo referencia al proyecto hipotético que estamos desarrollando como ejemplo.

2.2.1. Análisis de involucrados

La primera etapa del proceso de formulación de proyectos es el análisis de involucrados. Antes de implementar un proyecto es necesario conocer a las personas o grupos potencialmente relacionados con él. Es imprescindible identificar a los actores que tengan intereses afines para involucrarlos positivamente, del mismo modo que conviene identificar a los actores con intereses que se vean afectados por la implementación del proyecto y así emprender acciones para contrarrestar su potencial oposición; el análisis de involucrados también debería identificar a los actores neutrales o indiferentes, esto con el fin de conseguir su consentimiento y su adhesión a las actividades del proyecto. Según Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), en resumidas palabras, “el análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos” (p. 16).

Podemos observar que la MML se caracteriza por enfatizar en la participación de los involucrados desde el inicio de un proyecto. A nosotros nos interesa reforzar este aspecto para promover la comunicación y la colaboración en contextos con gran diversidad social y cultural. Creemos que, desde el enfoque del desarrollo y la gestión interculturales, el diseño de proyectos es más completo cuando se presenta una mayor participación por parte de los integrantes de la comunidad u organización. Por esto, recomendamos que el análisis de los involucrados se rija bajo los principios del respeto, la tolerancia, el entendimiento mutuo, la escucha activa y el diálogo; proponemos que se revisen todos los puntos de vista y que se logren acuerdos cuando sea necesario.

Y debido a que las relaciones entre los actores son dinámicas y cambiantes, es recomendable mantener actualizado el análisis de involucrados que se elabora al inicio del proyecto, de tal manera que más adelante, durante la implementación y la evaluación, sea

posible tomar decisiones estratégicas y realizar el monitoreo con base en información actualizada y vigente. Además, se recomienda tomar en cuenta que cada proyecto posee características particulares y que las relaciones de sus involucrados pueden presentar cambios conforme avanza el proyecto en sus diferentes fases y etapas.

Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) señalan que el análisis de involucrados implica identificar a aquéllos que tengan interés o que puedan beneficiar directa o indirectamente al proyecto; investigar roles, poder relativo y capacidad de participación; así como conocer su posición (de cooperación o de oposición) ante el proyecto y frente a otros involucrados (p. 16). Se deben analizar las relaciones, sobre todo las conflictivas, para elaborar estrategias que se integren en la formulación del proyecto. A continuación, presentaremos paso a paso el método para realizar este análisis:

2.2.1.1. Identificar a los involucrados

Esta actividad consiste en localizar a las personas relacionadas con el proyecto y conocer cómo podrían actuar en torno a él. En la MML se recomienda llevar a cabo reuniones, asambleas, grupos focales o cualquier otra herramienta que posibilite el conocimiento del grupo. De esta manera se conoce a los actores involucrados y el tipo de relaciones que llevan entre ellos. Se debe tomar en cuenta, además de la posición actual que ocupa cada uno, la posición que podrían ocupar en el futuro mientras se ejecute el proyecto.

Lo más recomendable es elaborar una lista de todos los grupos de personas que están directamente interesados en la realización del proyecto e ir ampliándola con aquellos que lo están indirectamente; por supuesto, hay que agregar a aquellos a quienes el proyecto afecta de manera negativa en primer o segundo plano, pues ellos podrían presentar resistencia. (Haugland et al., 1993, pp. 21-22). Luego de que identificamos los principales grupos podemos hacer un gráfico como el siguiente:



Figura 11. Identificar a los involucrados

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del esquema de identificación de involucrados propuesto por el ILPES (2017).

Como podemos observar, se muestra una primera imagen de los grupos relacionados con el proyecto. Las categorías que se usaron son relativas, y se definen según las características de cada grupo. Por ejemplo, en la categoría “Entidades financieras” podrían entrar los organismos públicos o privados que vayan a proveer los recursos económicos para llevar a cabo el proyecto. En el Anexo 1 se muestra la identificación de los involucrados del proyecto hipotético que venimos desarrollando, sobre el uso de las TIC en una comunidad.

2.2.1.2. Clasificar a los involucrados

La clasificación de los involucrados consiste en agrupar a las personas que se identificaron previamente en los principales grupos que se relacionan con el proyecto. Para hacer esta agrupación es necesario tomar en cuenta las características de cada uno de los actores. Por ejemplo, podemos agruparlos según la organización a la que pertenecen o según la cercanía que guardan con el proyecto, si son actores internos o externos, etc. (Haugland et al., 1993, pp. 23-24). En el Anexo 2 se muestra la clasificación de los involucrados de nuestro ejemplo.

2.2.1.3. Posicionar y caracterizar a los involucrados

En secuencia con la anterior, posicionar y caracterizar a los involucrados consiste en determinar la “posición”, “fuerza” e “intensidad” de cada involucrado en el proyecto de una manera más analítica y específica. La posición se refiere a la actitud de apoyo u oposición que asume el involucrado frente al proyecto; la fuerza indica el poder con que cuenta el involucrado para afectar positiva o negativamente al proyecto; y la intensidad se refiere al grado de interés o involucramiento que tiene cada persona en el proyecto (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, pp. 71-72).

Recordemos que para determinar estas tres características y posiciones es necesario conocer a los involucrados. Para recoger información recomendamos consultas, entrevistas, grupos focales, reuniones o asambleas. Una vez que se cuenta con la información suficiente, se posiciona a los involucrados mediante un cuadro como el que presentamos a continuación:

Posicionamiento de los involucrados			
Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Neutrales / Excluidos	Perjudicados / Oponentes potenciales

Figura 12. Posicionamiento de los involucrados

Fuente: Adaptación propia. Recuperado de: Ortégón, Pacheco y Prieto (2005, pp. 71-72).

En el cuadro anterior se integran los involucrados previamente identificados y clasificados, es decir, se posiciona a los grupos de personas según su tipo de relación con el proyecto, si son beneficiarios directos, indirectos, neutrales o excluidos, y perjudicados u oponentes. Luego procedemos con la caracterización mediante el uso de un cuadro como este:

Caracterización de los involucrados			
Involucrados	Fuerza	Intensidad	Resultante
(Involucrado 1)			
(Involucrado 2)			
(Involucrado 3)			
(Involucrado 4)			
(Involucrado 5)			
(Involucrado n)			

Figura 13. Caracterización de los involucrados

Fuente: Adaptación propia. Recuperado de: Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, pp. 71-72)

Para caracterizar a los involucrados hay que enlistarlos en la primera columna del cuadro y luego asignarles el grado de fuerza e intensidad mediante una escala del 1 al 5 (de menor a mayor grado); luego se multiplica el grado de intensidad por el de fuerza y se obtiene un “resultante” en la última columna. Si la fuerza o la intensidad del involucrado es contraria al proyecto, se le asignan grados con signos negativos. Los valores resultantes servirán como punto de partida para diseñar estrategias.

Cabe aclarar que se pueden posicionar y caracterizar tantos involucrados como sean necesarios; lo que quiere decir que los cuadros pueden incluir más filas. En los Anexos 3 y 4 se muestran ejemplos completos de posicionamiento y caracterización de los involucrados, siguiendo el ejemplo del proyecto hipotético sobre el uso de las TIC en una comunidad.

Una vez definidas la fuerza y la intensidad de cada involucrado, se podrán llevar a cabo diferentes actividades con el fin de promover la participación en el proceso de definición, análisis y selección del problema objetivo y de las alternativas de solución. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) nos recuerdan que para esto es necesario conocer previamente los intereses, potenciales y limitaciones de cada uno de los involucrados (p. 72). Sólo a

partir de esta información, el gestor o gestora de un proyecto puede incentivar la cooperación y el compromiso de los involucrados, pues en general, las personas tienden a mostrar mayor interés si los asuntos son resultado de un consenso en el que participaron activamente.

A manera de síntesis, en este apartado 2.2.1 hemos analizado el proceso de identificación de los involucrados, para conocer sus opiniones, intereses y expectativas en torno a un proyecto. Señalamos que es muy importante definir la intensidad del involucramiento y la fuerza con que cada persona podría influir positiva o negativamente; se trata de un diagnóstico focalizado sobre la posición actual de los involucrados, a partir de la cual se infiere su posición futura en torno al proyecto en fase de implementación.

También vimos que la identificación de los involucrados puede proporcionarnos información sobre las oportunidades y dificultades potenciales para emprender un proyecto; por lo que ya desde ahora nos es posible implementar estrategias de acción para aprovechar dichas oportunidades o para sortear las resistencias identificadas en cuanto a los involucrados se refiere.

2.2.2. Análisis de problemas

La segunda etapa del proceso de formulación de proyectos es el análisis de problemas. En el primer capítulo expusimos la matriz FODA como una herramienta para conocer el interior y el exterior de un proyecto, organización o comunidad. Esta matriz ya es un diagnóstico previo al diagnóstico que propone la MML. Así que, si hemos ido aplicando las herramientas en la planificación de un caso real o hipotético, ya deberíamos contar con información acerca de los problemas que se presentan en el contexto que hemos decidido intervenir. A continuación, reforzaremos dicho diagnóstico situacional mediante un análisis de problemas.

Este análisis consiste en identificar el problema central que se intenta resolver e identificar sobre todo sus primeras causas y sus últimos efectos (Haugland et al., 1993, p. 25-27). Para ello hay que seguir un proceso: primero se identifican los problemas principales de la comunidad u organización percibidos a simple vista; a partir de este primer análisis se elige el que represente el problema central, aplicando los criterios de prioridad y selectividad; luego se determinan los efectos más notables del problema; del mismo modo se definen

las causas más sobresalientes que lo podría estar originando; una vez identificados el problema central, sus causas y sus efectos, se procede con la elaboración del “Árbol de problemas”, que representa a la situación negativa vigente en la comunidad u organización (Ortegón, Pacheco y Roura, 2005, pp. 12-13).

Para lograr una mayor precisión, deben revisarse una y otra vez las relaciones de causa y efecto en el Árbol de problemas; verificar que el problema sea realmente el central, que las causas y los efectos sean auténticos y relevantes en relación con el problema detectado. Ortégón, Pacheco y Prieto (2005, pp. 16-17) recomiendan que este análisis es más efectivo si es resultado de un taller en el que participen los principales interesados y que sea dirigido por un experto en la elaboración del Árbol de problemas. En el mismo sentido, recomiendan que este taller sea combinado con otras herramientas de diagnóstico de necesidades o problemas que acrecienten la información obtenida. En la siguiente Figura presentamos la estructura básica del Árbol de problemas:

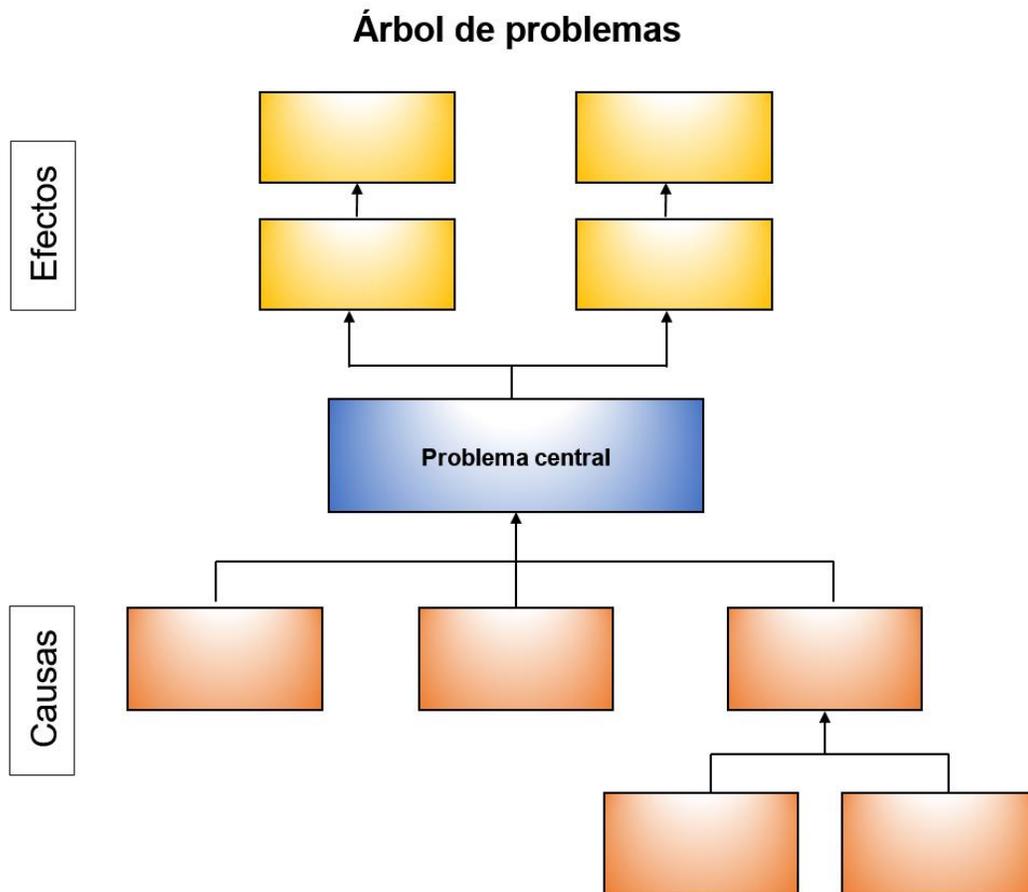


Figura 14. Árbol de problemas

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del Árbol de problemas propuesto por el ILPES (2017).

Como podemos ver, el esquema del Árbol de problemas está dividido en dos partes, la de causas abajo y la de efectos arriba; la lógica de relación es vertical, de abajo hacia arriba, como lo indican las flechas que unen los cuadros. Este esquema nos presenta gráficamente el problema que queremos resolver, y es la base para elaborar propuestas de solución al mismo. Y como lo habíamos comentado anteriormente, las posibilidades de lograr el éxito de un proyecto aumentan si la información recabada es confiable y veraz, es decir, entre más verídico resulte nuestro análisis de problemas, mayor será el éxito de las propuestas de solución que se presenten. A continuación, explicaremos los cuatro pasos que propone la MML para la construcción de este Árbol de problemas.

2.2.2.1. Definir el problema central

El primer paso para construir un Árbol de Problemas es identificar el problema central. La matriz FODA, en el capítulo anterior, ya nos ha proporcionado información clave sobre la situación actual de la comunidad u organización que estamos analizando. Al describir una situación problemática podemos enunciar los principales problemas que se manifiestan en una realidad específica; podemos hacer un sondeo para que las personas expresen con sus palabras lo que consideran el más grande problema que las afecta, luego, en consenso, se aplican los criterios de prioridad y selectividad.

Algunas recomendaciones que hacen Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) son enunciar el problema central en sentido negativo, hacer el análisis de causas y efectos en torno a un solo problema, hacer un análisis de nodos críticos, elaborar una matriz de incidencias, y no concebir el problema como la falta de una solución. Esta última recomendación es muy importante, pues se presenta como un error constante en la identificación del problema principal. No confundir problema con ausencia de solución quiere decir no adelantarse a pensar que la falta de algo es causa directa del problema y que con la simple presencia de ese “algo” el problema se resolverá como por arte de magia (Ortegón, Pacheco y Roura, 2005, p. 14).

Algunos ejemplos de problemas centrales podrían ser “aumento de la violencia de género”, “alta tasa de mortalidad infantil”, “alta tasa de deserción escolar básica”, “alto porcentaje de productos terminados con defectos de fábrica”, “alta incidencia de enfermedades de transmisión sexual”, “alta incidencia de violación a los derechos humanos”, “alza de los costos de producción”, “alta incidencia de casos de discriminación racial”, “alta tasa de

migración”, “alta incidencia en el desplazamiento poblacional”, etc. Para una mayor ilustración se pueden consultar los Árboles de problemas de los diez casos presentados por Camacho et al. (2001).

El problema central se coloca en el corazón del Árbol de problemas, como se muestra a continuación:

Problema central



Alta incidencia de casos de discriminación racial

Figura 15. Definir el problema central

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.2. Graficar el árbol de efectos

El segundo paso del análisis de problemas consiste en identificar y graficar los efectos más graves del problema central. En este análisis hay que poner especial atención en el orden de los efectos, es decir, ubicar bien cuáles son los efectos inmediatos, cuáles se ubican en un segundo nivel y así sucesivamente hasta llegar a los últimos efectos o consecuencias. Esto es muy útil para identificar efectos más nocivos para la organización que no se ven a primera vista, que están más allá de los efectos inmediatos.

Los efectos se grafican de manera ascendente y es posible encontrar varios que se desprendan de uno solo (Ortegón, Pacheco y Roura, 2005, pp. 14-15). Una vez que se han identificado los principales efectos del problema central (aquellos que podrían ameritar una solución), se procede con la identificación y graficación de las causas que los están generando. En el Anexo 5 se muestra el esquema con los efectos de un problema hipotético.

2.2.2.3. Graficar el árbol de causas

El tercer paso consiste en graficar el Árbol de causas, también de abajo hacia arriba, buscando las primeras causas del problema central, desglosando las causas que se encuentran en segundo o tercer nivel hasta llegar a las causas más inmediatas o visibles del problema.

Al igual que en el Árbol de efectos, en el análisis de causas es muy importante conservar la relación lógica vertical de las causas, manteniendo a cada causa en el nivel que le corresponde (Ortegón, Pacheco y Roura, 2005, pp. 15-16). Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) señalan que “mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de causas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar la condición restrictiva que se ha detectado” (p. 73). Esto quiere decir que, entre más causas se descubran en una “retroexcavación”, más cerca se estará de atacar el problema en sus raíces más profundas.

Lo anterior sucede bajo la lógica de que, si se anulan las primeras causas de un problema, se anulan consecuentemente en cadena otras causas derivadas de estas primeras; así hasta llegar a las causas más visibles o inmediatas del problema central. Y si se anulan las causas, se anula el problema en sí mismo y los efectos que éste genera. Esta es la lógica clave sobre la que se diseña una estrategia con la MML. En el Anexo 6 se muestra el ejemplo de un Árbol de causas.

2.2.2.4. Graficar el árbol de problemas

En este último paso sencillamente se unen los dos árboles anteriores, el de efectos y el de causas; de esta unión obtenemos el Árbol de problemas (Ortegón, Pacheco y Roura, 2005, pp. 16-18). Como ya lo señalamos anteriormente, es recomendable revisarlo una y otra vez para verificar que el problema elegido sea verdaderamente el central y que todos los posibles efectos y todas las posibles causas se encuentren identificados y graficados en el nivel que les corresponde. Cerezo y Fernández Prieto (2011) señalan la importancia de este árbol de la siguiente manera: “el árbol de problemas constituye una herramienta de gran utilidad en la comprensión de la problemática a resolver, ya que permite visualizar y describir la red causal del problema que se está analizando” (p. 32). Un Árbol de problemas bien elaborado, nos arrojará en el futuro un buen Árbol de objetivos.

Cabe traer a colación la siguiente advertencia: “en esta primera etapa de la preparación de un proyecto, todos los planteamientos... se hacen en términos de hipótesis de trabajo que se deben corroborar o descartar en función de la profundización de los estudios que deben hacerse, incluyendo la consulta a los afectados” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 74). Lo anterior quiere decir que, hasta el momento nos encontramos en un plano predominantemente teórico, pues las causas y efectos localizados se elaboran con base en

deducciones e inducciones; es necesario corroborar que dichas relaciones causa-efecto tengan correspondencia con la realidad que se está analizando. El Anexo 7 corresponde al ejemplo de Árbol de problemas.

2.2.3. Análisis de objetivos

La tercera etapa del proceso de formulación de proyectos es el análisis de objetivos. A continuación, explicaremos en qué consiste esta etapa. Lo primero que debemos saber es que es una actividad estrechamente relacionada con la anterior, pues el Árbol de problemas, después de un proceso de transformación, nos facilitará la obtención del Árbol de objetivos.

El análisis de objetivos consiste básicamente en invertir los estados negativos del Árbol de problemas en estados positivos. Estos enunciados positivos caracterizan hipotéticamente la situación a la que aspiramos con la implementación del proyecto, una vez que se haya resuelto el problema central identificado. En el Árbol de objetivos, las causas del problema se convierten en medios y los efectos en fines, siguiendo la misma lógica vertical que hemos señalado en el Árbol de problemas. (Haugland et al., 1993, pp. 28-29; Ortigón, Pacheco y Roura, 2005, pp. 19-20).

El análisis de objetivos concluye con la diagramación del Árbol de objetivos, este “esquema permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea” (Ortigón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 17), en él se expresan con claridad los medios para alcanzar ciertos fines en torno a un objetivo central.

El objetivo se obtiene de la inversión o resolución del problema central; por ejemplo, indicamos anteriormente que la “alta incidencia de casos de discriminación racial” era un problema central diagnosticado en una organización imaginaria; ahora el objetivo o realidad deseada se podría enunciar como “baja incidencia de casos de discriminación racial”. Aquí se recomienda no modificar demasiado el enunciado del problema central, como en el ejemplo, donde sólo se cambió la palabra “alta” por “baja”; de esta manera no alteramos la relación entre los dos árboles. El siguiente ejemplo representa la estructura básica del Árbol de objetivos:

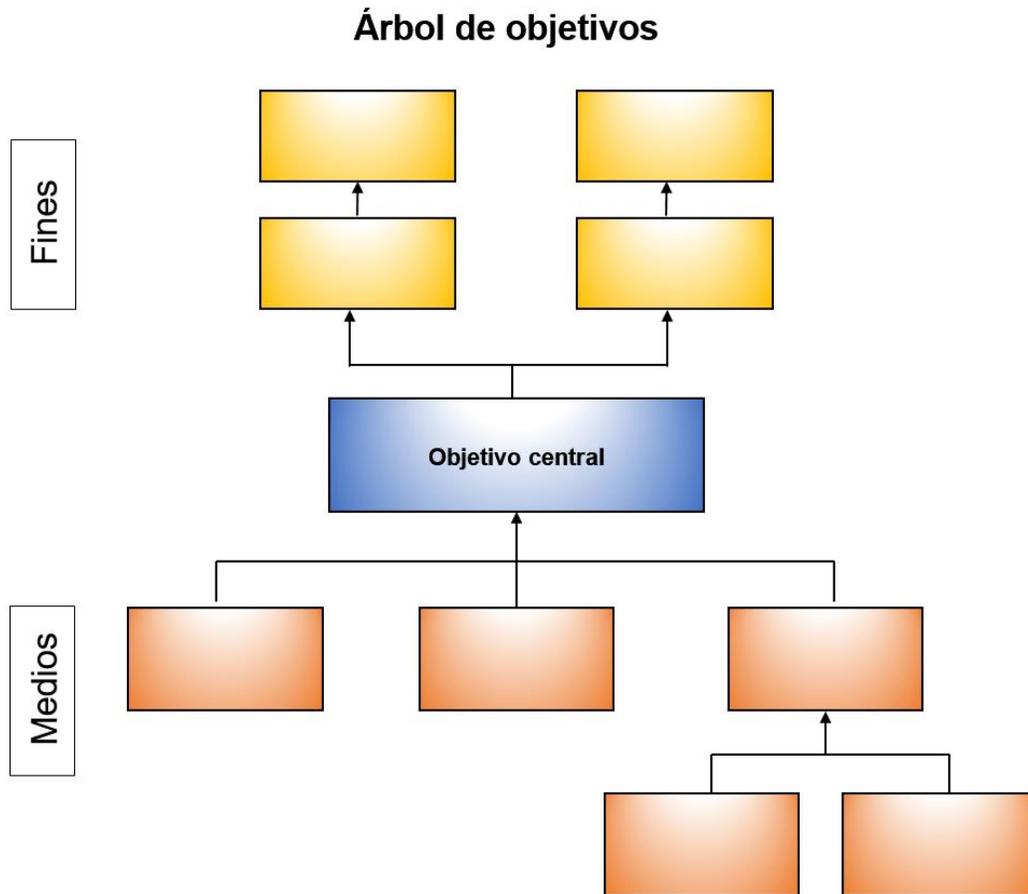


Figura 16. Árbol de objetivos

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del Árbol de objetivos propuesto por el ILPES (2017).

Y de la misma manera que en el Árbol de problemas, en el Árbol de objetivos hay que validar una y otra vez que la relación entre medios y fines sea lógica y vertical. Un análisis de objetivos bien realizado aumenta las posibilidades de resolver el problema y alcanzar la situación positiva que se desea. Si se encuentran medios o fines erróneamente formulados, se recomienda replantearlos, quitarlos o agregar otros. A continuación, seguiremos la pauta para elaborar este análisis:

2.2.3.1. Graficar el árbol de medios y fines

Como ya lo mencionamos anteriormente, el Árbol de objetivos es el resultado de invertir el Árbol de problemas. En este acto de “inversión” el problema, las causas y los efectos se traducen en situaciones positivas y éstas se redactan como enunciados positivos; de modo que el problema central se convierte en el objetivo central, las causas en medios y los efectos en fines (Ortegón, Pacheco y Roura, 2005, pp. 19-22). Así de simple se obtiene el

Árbol de medios y fines; este nuevo árbol será el punto de partida para obtener más adelante las alternativas de solución a la situación-problema inicialmente diagnosticada. En el Anexo 8 se muestra el Árbol de objetivos, resultado de la “revelación” del Árbol de problemas del Anexo 7.

Por ejemplo, el Árbol de objetivos tendrá por objetivo central la versión positiva del problema central del Árbol de problemas, y quedaría de la siguiente manera:

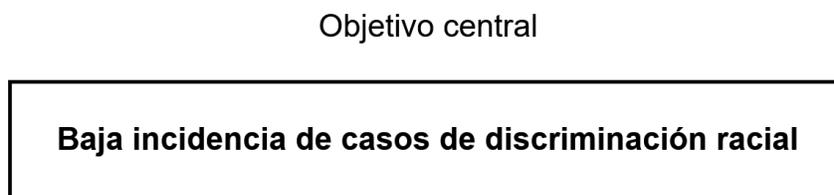


Figura 17. Definir el objetivo central

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, el cambio del enunciado fue mínimo, con lo que se conserva la relación entre ambos árboles.

En el mismo sentido se hace la inversión de las causas y efectos para obtener los medios y fines. Los efectos del problema central, enunciados positivamente, dan lugar a los fines; y las causas se convierten en medios. Aquí conviene señalar que los fines nos orientarán más adelante en la definición de indicadores de efecto, impacto o desarrollo. Y cabe reiterar que el análisis de objetivos también se desarrolla en un campo predominantemente teórico e hipotético, pues el Árbol de objetivos en sí mismo representa una situación imaginaria y deseable que, de lograrse, resolvería el problema.

Los Anexos 9 y 10 muestran un Árbol de medios y un Árbol de fines, respectivamente; estos son el resultado de la inversión positiva del Árbol de causas y del Árbol de efectos de los Anexos 6 y 5 (en ese orden). Si se desea consultar otros ejemplos de árboles de objetivos se recomienda revisar los casos prácticos de Camacho et al. (2001).

2.2.3.2. Validar el árbol de medios y fines

Como ya lo mencionamos en el inicio de este apartado, es necesario validar el Árbol de objetivos de la misma manera que hicimos con el Árbol de problemas; se cuida que se mantenga la lógica vertical de los medios y los fines. Si se identifican medios o fines mal

formulados, se recomienda replantearlos, retirarlos o sustituirlos por otros; estas modificaciones se hacen con un nivel de flexibilidad, de tal modo que no se pierda la relación con el Árbol de problemas. Entre más ramificados se presenten los medios y los fines, más amplia será la base sobre la que se realice el análisis de alternativas de solución al problema. En el siguiente apartado explicaremos este análisis de alternativas.

Como podemos observar, la elaboración y validación del Árbol de objetivos es una tarea relativamente fácil si se ha elaborado correctamente el Árbol de problemas. Pero no debería sorprendernos encontrar dificultades para convertir las causas y los efectos en medios y fines. Además, podemos corroborar que el Árbol de objetivos es una herramienta clave en la fase de planificación de un proyecto, pues es una imagen deseable digna de ser alcanzada mediante el seguimiento de una alternativa de solución.

2.2.4. Análisis de alternativas

La cuarta etapa del proceso de formulación de proyectos es el análisis de alternativas. Una vez elaborados el Árbol de problemas y el Árbol de objetivos procederemos con el análisis de alternativas. Esta actividad consiste en la identificación de las acciones que puedan lograr los medios expresados en las raíces del Árbol de objetivos (Haugland et al., 1993, p. 30; Ortegón, Pacheco y Roura, 2005, p. 19). Una vez enlistadas todas las acciones, podremos definir algunas alternativas para evaluarlas y decidir cuál se llevará a cabo como parte nuclear del proyecto de intervención. A continuación, abordaremos tres tareas estrechamente ligadas: la identificación de las acciones para conseguir los medios, la postulación de alternativas de solución, y la elección de la alternativa óptima para el proyecto.

2.2.4.1. Identificar las acciones

La primera tarea del análisis de alternativas consiste en la formulación de acciones con base en los medios expuestos en las raíces más bajas o profundas del Árbol de objetivos (Ortegón, Pacheco y Roura, 2005, p. 23). Las acciones hacen operativos y palpables los medios. Aldunate (2004) recomienda que para cada medio se proponga al menos una acción que sea viable y que consiga dicho medio. Algunos criterios que hay que tomar en cuenta para la identificación de acciones son estimar la contribución a la resolución del

problema, su viabilidad en el mundo real, y si éstas son complementarias o excluyentes de otras acciones (p. 41).

Cabe reiterar que los medios que deben “materializarse” mediante acciones son los que se encuentran en la parte baja del Árbol de problemas, es decir, aquellos que no tienen otro medio que los genera y que están relacionados con las primeras causas del Árbol de problemas, ubicadas también en la parte más baja de éste.

Para hacer operativo un medio no existe una fórmula como tal, esto depende de la creatividad y experiencia del gestor o gestora y los participantes que estén formulando el proyecto. Y como ya mencionamos antes, entre más acciones se propongan para cada medio, el resultado será mejor, aunque seguramente encontraremos medios cuyas acciones estén totalmente fuera del alcance del proyecto; en estos casos deberemos apartar dichos medios para integrarlos más adelante como “supuestos”, es decir, como riesgos que condicionan el éxito del proyecto.

Ahora procedamos con la pauta metodológica para identificar las acciones. En primer lugar, se recupera la parte baja del Árbol de objetivos y se enumeran los medios más o menos de la siguiente manera:

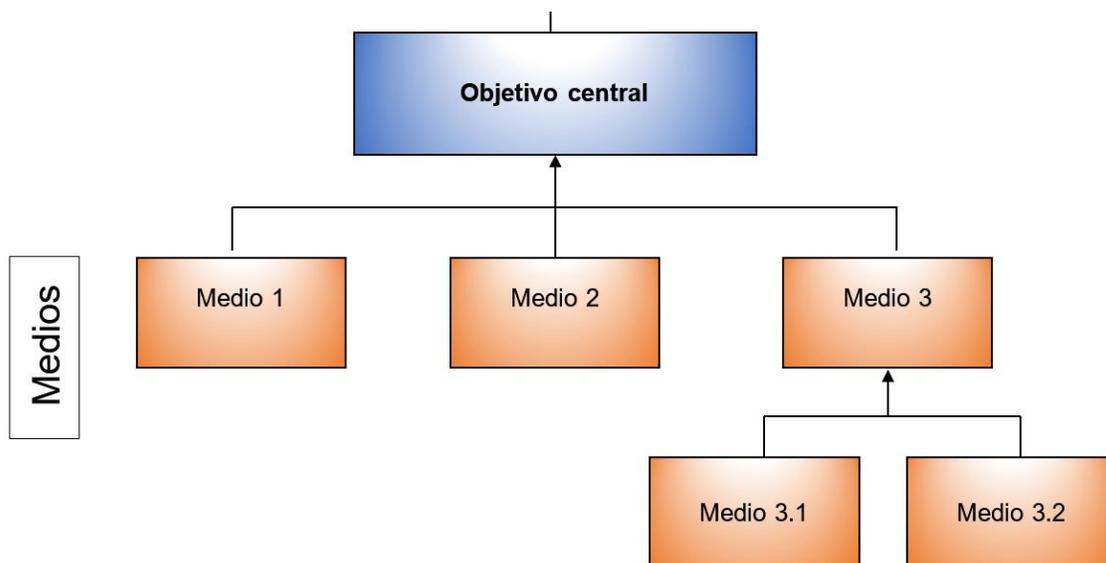


Figura 18. Enumerar los medios

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del Árbol de objetivos propuesto por el ILPES (2017).

Luego, sugerimos el siguiente cuadro para expresar las acciones; recordemos que es recomendable proponer más de una acción por cada medio [ver el Anexo 11. “Identificar las acciones (parte I)”]:

Identificación de las acciones (parte I)	
Medio	Cómo puede resolverse
Medio 1	Acción 1
Medio 2	Acción 2
Medio 3.1	Acción 3
Medio 3.2	Acción 4

Figura 19. Identificación de las acciones (parte I)

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidas las acciones procederemos con el llenado del siguiente cuadro [ver el Anexo 12. “Identificar las acciones (parte II)”]:

Identificación de las acciones (parte II)			
Acción	Medio	Causa	Problema
Acción 1	Medio 1	Causa 1	
Acción 2	Medio 2	Causa 2	
Acción 3	Medio 3.1	Causa 3.1	
Acción 4	Medio 3.2	Causa 3.2	

Figura 20. Identificación de las acciones (parte II)

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior atiende la recomendación de verificar la relación lógica entre los tres componentes de este análisis: causa, medio y acción. Esta relación se puede entender de la siguiente manera: “la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, y para solucionarlo hay que recurrir a unos medios que eliminen la causa, para hacer efectivo ese medio se debe identificar una acción que lo operacionalice” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 77). Lo anterior quiere decir que, si actuamos a la

inversa, mediante la implementación de acciones que hagan operativos los medios, eliminaremos las primeras causas que generan el problema central diagnosticado. La lógica que aplica aquí la MML es horizontal, de causa-efecto (Medianero, 2007, pp. 17-18), y se puede graficar así:

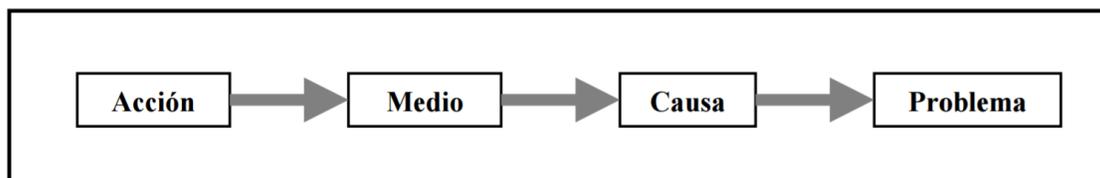


Figura 21. Coherencia causa-medio-acción

Fuente: Recuperado del Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES (2017).

En el esquema anterior permite apreciar la importancia de que los tres aspectos del análisis guarden una relación estrictamente coherente. Para lograr dicha coherencia es recomendable volver atrás, hasta el Árbol de problemas y verificar una vez más que las causas tengan relación con los medios del Árbol de objetivos y que estos a su vez mantengan relación con las acciones que los operativizan. Esta coherencia entre la lógicas vertical y horizontal que aplica la MML es lo que refuerza y hace viables los proyectos (Medianero, 2007, pp. 15-18); y ésta es una de las razones principales que sustentan nuestra propuesta de adoptar la MML para la planificación, implementación y evaluación de proyectos de desarrollo y gestión interculturales.

2.2.4.2. Postular las alternativas

Ya que hemos obtenido las acciones que operativizan los medios, vamos a elaborar algunas alternativas de solución. (Ortegón, Pacheco y Roura, 2005, pp. 23-25). En primer lugar, debemos clasificarlas en complementarias o excluyentes, es decir, separar por un lado las acciones que se complementan entre sí y que sumadas por sus efectos contribuyen a la solución del problema, y apartar por otro lado las que para su realización excluyen a otras acciones. Las que más nos interesan en este momento son las complementarias; una vez separadas debemos revisar el grado de interdependencia entre ellas.

También se define el grado de contribución a la resolución del problema y se les da prioridad a aquellas acciones que resulten mejor valoradas. Luego se verifica la viabilidad de cada una en varios sentidos, esto es, se revisa qué tan factibles son en cuanto a condiciones presupuestales, técnicas, institucionales y culturales (Haugland et al., 1993, p. 31).

Después de la aplicación de estos criterios, ya podemos agrupar las acciones en diferentes alternativas. Aquí proponemos un sencillo cuadro para expresar las alternativas por analizar:

Postulación de las alternativas	
Alternativa	Acciones agrupadas
Alternativa 1	
Alternativa 2	
Alternativa 3	

Figura 22. Postulación de las alternativas

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo 13 se muestra el cuadro anterior con las alternativas correspondientes con ejemplo que venimos desarrollando.

Según Ortega, Pacheco y Prieto (2005, pp. 79-80), algunos puntos que debemos considerar en el análisis de acciones y la conformación de alternativas son los siguientes:

- El análisis de las alternativas no es concluyente; siempre hay que estar dispuestos a integrar alternativas complementarias a la solución.
- Las alternativas resultantes deben analizarse dentro del contexto socioeconómico y geográfico que les corresponde; esto con el fin de garantizar su viabilidad y pertinencia para la resolución del problema. De este modo, más adelante será más fácil elegir la alternativa óptima.
- Es recomendable hacer una valoración de los costos y beneficios de cada una de las alternativas conformadas, a partir de lo cual pueda hacerse una comparación entre ellas.
- Generalmente, por cada alternativa se determina un curso de acción para solucionar el problema, lo que además significa que cada alternativa es una opinión diferente para atender el mismo problema específico.

Así pues, las alternativas de solución que hemos obtenido son el resultado de un proceso que inicia con el análisis de problemas y objetivos, y que pasa por la proposición de un conjunto de acciones a partir de las cuales luego se conforman dichas alternativas. Para terminar con este apartado de análisis de alternativas, a continuación, explicaremos cómo seleccionar la alternativa más viable y pertinente.

2.2.4.3. Seleccionar la alternativa óptima

Pasamos ahora a la parte más importante del análisis de alternativas, es decir, a la elección de una de ellas, la que resulte más pertinente, eficaz y eficiente para resolver el problema que hemos identificado en este proceso de planificación y formulación de un proyecto de desarrollo. Para hacer esta elección seguiremos tres sencillos pasos que mencionan Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, pp. 19 y 80): 1) identificar las alternativas que sean capaces de alcanzar los objetivos; 2) definir los criterios para hacer la elección de una de ellas; y 3) elegir la que sea más conveniente para la intervención.

Hasta el momento ya hemos identificado las alternativas; todas deben cumplir en mayor o menor medida con los objetivos del proyecto. Como segundo paso debemos analizarlas bajo los criterios de viabilidad financiera, técnica, política, institucional, cultural, de sostenibilidad económica y medioambiental; pues, aunque todas las alternativas que dedujimos podrían cumplir los objetivos, no todas cumplen con criterios específicos que el contexto o la naturaleza del problema mismo demandan; así que es necesario descubrir cuál es la más pertinente, eficaz y eficiente en términos de viabilidad y factibilidad. Así lo indican Cerezo y Fernández Prieto (2011): “las alternativas óptimas seleccionadas no sólo deben ser las más factibles en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino que también deberán ser pertinentes, eficientes y eficaces” (p. 34).

Si el gestor del proyecto cree que debería incluir otros criterios en el análisis de alternativas, puede hacerlo con libertad, pues como ya hemos mencionado, la MML presenta esta flexibilidad. Esta es una de las grandes ventajas de usar la MML en proyectos de desarrollo y gestión interculturales, pues los contextos que atiende la gestión intercultural se caracterizan por su diversidad cultural, lingüística, epistemológica, biológica (biodiversidad), etc.

El tercer paso consiste en elegir la alternativa o estrategia más óptima para alcanzar los objetivos del proyecto y resolver el problema identificado (Haugland et al., 1993, p. 32). Aquí nos daremos cuenta de que la estrategia seleccionada puede traducirse en un conjunto de actividades, un proyecto, un programa (conjunto de proyectos) o hasta en un portafolio (un grupo de programas), es decir, la dimensión de la estrategia puede ir desde un pequeño proyecto hasta un gran conjunto de proyectos que agrupados buscan dar solución a un

mismo problema; pero esto dependerá del tamaño del problema en sí mismo, de los recursos financieros y del personal disponible.

La elección podría graficarse como sigue. Aquí simplemente deberíamos exportar la alternativa óptima del cuadro anterior, y colocarla aparte en un pequeño cuadro como este:

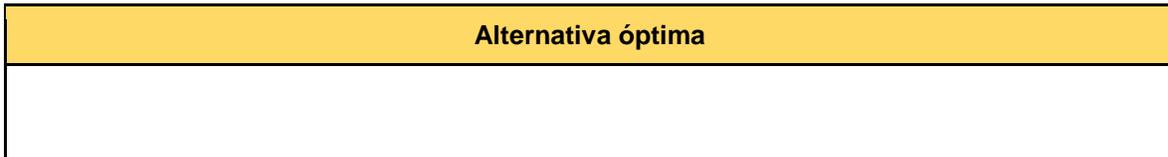


Figura 23. Alternativa óptima

Fuente: Elaboración propia.

Luego, debemos asociar las acciones que componen la alternativa óptima con sus medios correspondientes en el Árbol de medios de la siguiente manera:

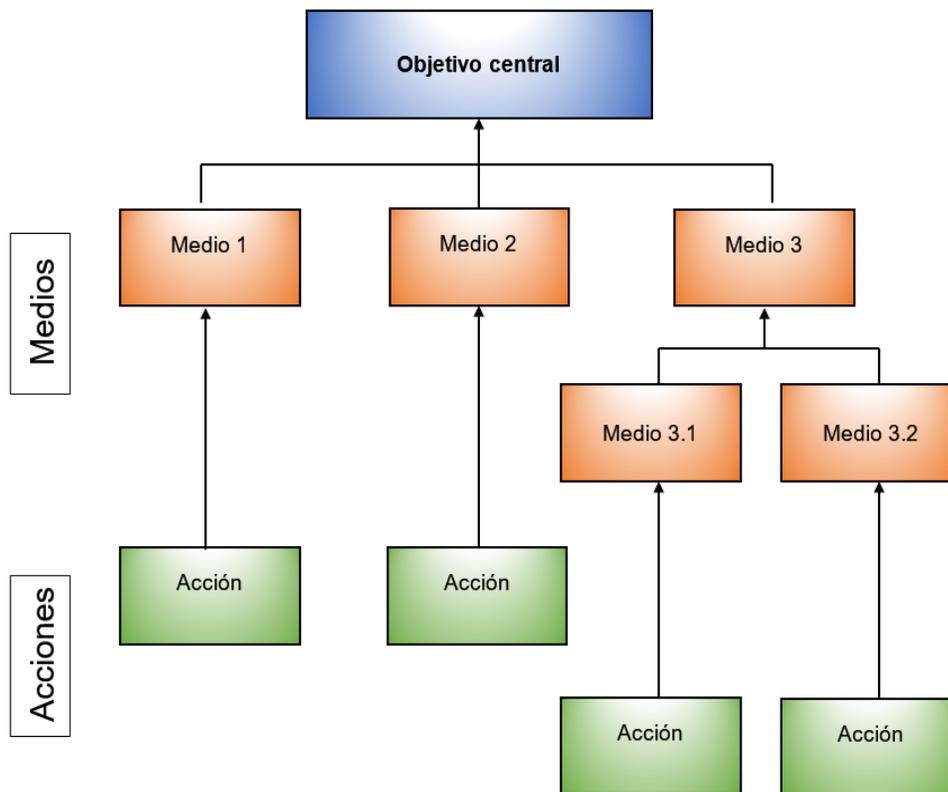


Figura 24. Acciones de la alternativa óptima y medios del Árbol de medios

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del Árbol de objetivos propuesto por el ILPES (2017).

2.2.5. Elaboración de la Estructura Analítica del Proyecto

La quinta y última etapa del proceso de formulación de proyectos es la elaboración de la Estructura Analítica del Proyecto (EAP). Ya que hemos elegido la alternativa óptima, antes de construir la matriz del Marco Lógico (mML), Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) recomiendan elaborar la Estructura Analítica del Proyecto; esta tarea consiste en recuperar el fin y el objetivo central del proyecto (propósito), definir los componentes (productos o resultados), así como las actividades. La EAP ayuda a establecer niveles jerárquicos entre estos elementos de la estrategia óptima y puede ser interpretada como un borrador de la mML (p. 80).

A continuación, veremos que el fin y el propósito se recuperan directamente del Árbol de objetivos, y que los componentes y las actividades se determinan a partir de la evaluación de la alternativa óptima bajo los criterios previamente definidos. Lo que haremos es esquematizar los elementos que constituyen la alternativa óptima mediante la EAP; este esquema nos mostrará los rasgos más relevantes de la alternativa de solución bajo la forma de un árbol en el que se distinguen claramente cuatro niveles jerárquicos.

De nuevo sale a cuenta el principio de lógica vertical que aplica la MML para reforzar la estructura de un proyecto. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) explican esto de la siguiente manera: “la EAP se estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontrarán los fines del proyecto”. Y van más allá, pues afirman que este orden también puede ser útil para que el gestor o gestora “ordene” las responsabilidades en la fase de implementación del proyecto (p. 20).

El proceso para construir la EAP es simple; consta de los siguientes cuatro pasos:

1. **Recuperar el fin:** se toma directamente del Árbol de objetivos original. Generalmente se elige uno del nivel superior, de las ramas más altas, el que se considere más importante para el proyecto u organización analizada.
2. **Recuperar el problema central (propósito):** también se toma directamente del Árbol de objetivos original. Esta elección no se presta a ambigüedades o confusión, pues hasta este momento sólo contamos con un objetivo central en nuestro Árbol de objetivos.

3. **Recuperar los componentes (productos o resultados):** como ya lo mencionamos al inicio de este apartado, los componentes se derivan de la alternativa; dicho de manera más específica, los componentes son los medios de la alternativa óptima que se han conservado después del análisis de sus acciones bajo los diferentes criterios elegidos (costo-beneficio, viabilidad financiera, institucional, cultural, etc.).
4. **Recuperar las actividades (acciones):** se extraen de la alternativa óptima; éstas son las que operativizan los medios que conforman la alternativa óptima.

El siguiente esquema indica en dónde colocar estos elementos recuperados:

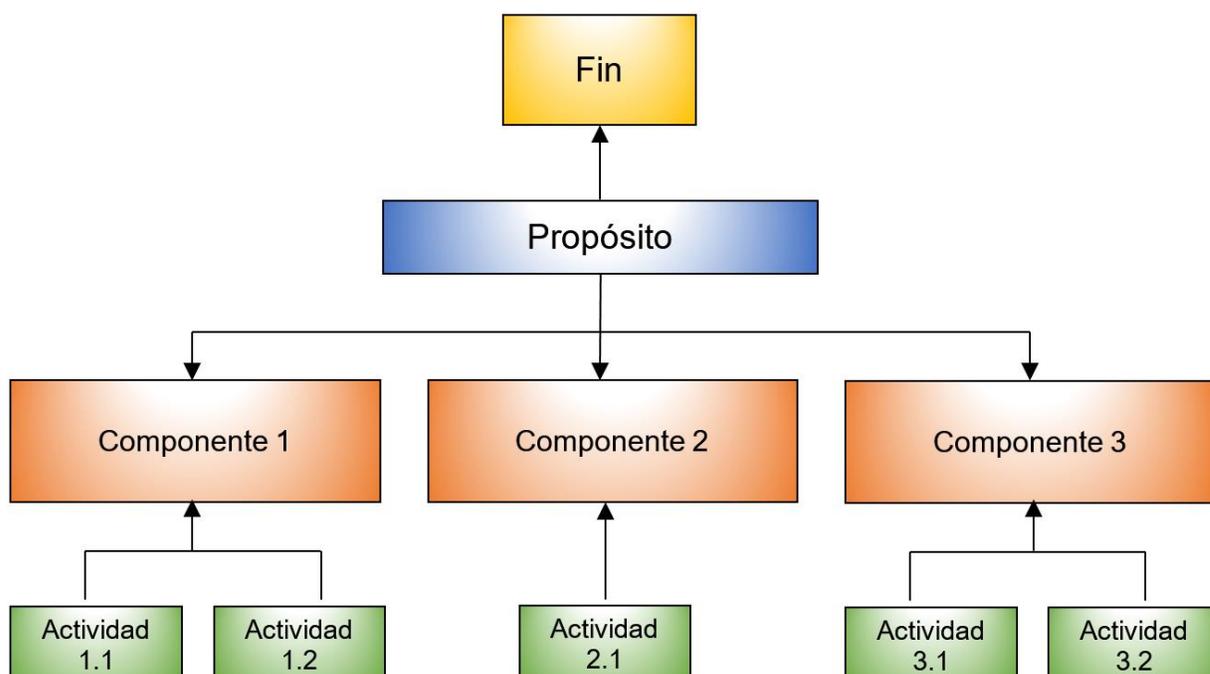


Figura 25. Elementos del Árbol de objetivos para elaborar la EAP

Fuente: Elaboración propia.

Una vez elaborado el esquema de la EAP, podemos vaciarlo en una matriz del Marco Lógico (mML) que es básicamente un cuadro de cuatro columnas, en las que se desarrollan cuatro filas (Haugland et al., 1993, pp. 10-12). Las cuatro columnas se nombran de la siguiente manera: 1) Resumen narrativo de objetivos; 2) Indicadores; 3) Medios de verificación; y 4) Supuestos. En la primera columna se colocan los elementos de la EAP de la siguiente manera:

La Estructura Analítica del Proyecto en la matriz del Marco Lógico			
Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Figura 26. La Estructura Analítica del Proyecto en la matriz del Marco Lógico

Fuente: Adaptación propia. Recuperado de la matriz del Marco Lógico propuesta por el ILPES (2017).

Con esto damos por terminada la fase planificación y formulación de proyectos de desarrollo y gestión interculturales. En el primer capítulo hemos propuesto como herramienta complementaria de análisis situacional la matriz FODA, esto con el fin de conocer la situación interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) de una organización. Luego hicimos una revisión teórica y conceptual de la Metodología del Marco Lógico para comprender los orígenes de esta herramienta de gestión de proyectos.

Una vez logrado lo anterior, iniciamos propiamente con el proceso de formulación de proyectos. Analizamos y explicamos cómo se elabora el análisis de involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos, el análisis de alternativas y la Estructura Analítica del Proyecto. Todas estas tareas de análisis proporcionan información clave y cada vez más profunda para generar un proyecto; fuimos muy insistentes en la rigurosidad del análisis y en el seguimiento del principio causa-efecto y de las lógicas vertical y horizontal que caracterizan a la MML en la fase de planificación.

Hasta aquí hemos analizado los elementos más importantes de la MML para la planificación y formulación de proyectos; sobre todo, los presentamos desde la perspectiva de la gestión intercultural de proyectos. En el siguiente capítulo comenzaremos con la confección de la matriz del Marco Lógico y abordaremos la fase de implementación y seguimiento de proyectos de desarrollo y gestión interculturales.

Capítulo 3. Implementación y seguimiento de proyectos de desarrollo y gestión interculturales

En este tercer capítulo analizaremos y explicaremos las herramientas que propone la Metodología del Marco Lógico (MML) para la implementación y el monitoreo de proyectos. Específicamente, procederemos con la construcción de la matriz del Marco Lógico (mML), para lo cual recuperaremos la información que hemos recabado durante la primera fase de planificación y formulación. Cabe recordar que nos enfocaremos en la implementación y seguimiento de un proyecto de desarrollo y gestión interculturales, pues consideramos que este tipo de proyectos merecen un trato específico desde el enfoque de la diversidad cultural que los caracteriza.

Para construir la mML procederemos en primer lugar con la explicación y elaboración del Resumen narrativo de objetivos, que consiste en definir por qué el proyecto es importante, qué impacto concreto se obtendrá, cuáles son los resultados (bienes o productos) esperados y cómo se lograrán operativamente dichos resultados. Al definir estos cuatro elementos podremos llenar la primera columna de la mML “Resumen narrativo de objetivos”.

En segundo lugar, analizaremos el modelo para la determinación de indicadores de control, monitoreo o gestión de un proyecto. Los indicadores nos servirán para medir o cuantificar el avance del proyecto en relación con los objetivos propuestos. Explicaremos cómo definir indicadores de fin y de propósito, indicadores de componentes (resultados) e indicadores de actividades. Los indicadores corresponden a la segunda columna de la mML.

En estrecha relación con la determinación de indicadores, en un tercer momento explicaremos el proceso para definir los medios de verificación de un proyecto; esta tarea consiste en identificar fuentes de información sobre los indicadores que ayuden al gestor o gestora del proyecto a tomar decisiones durante el proceso de implementación. Los medios de verificación corresponden a la tercera columna de la mML.

En un cuarto momento, analizaremos el proceso para identificar los supuestos o riesgos del proyecto, que podrían ser financieros, culturales, ambientales, políticos, institucionales, etc., y podrían ocasionar que el proyecto fracase. Los supuestos (también conocidos como

hipótesis) se expresan bajo la forma de condiciones que, en el proceso de implementación, deben cumplirse para avanzar en la lógica vertical del proyecto. La cuestión aquí es que los supuestos o riesgos generalmente son externos y quedan fuera del campo de acción del proyecto, por lo que es necesario hacer una valoración muy precisa de los mismos, pues en caso de encontrar un supuesto de gran peso, podría optarse por no llevar a cabo el proyecto por falta de viabilidad. Con la identificación de los supuestos llenaríamos la cuarta columna y la mML quedaría completa.

Cabe agregar que a lo largo de estas cuatro etapas (6-9) examinaremos por qué es importante establecer un marco de herramientas para la implementación de un proyecto. Y haremos alusión a los conocimientos y habilidades que se requieren para implementar un proyecto de desarrollo y gestión interculturales en diversos contextos.

3.1. Configuración de la matriz del Marco Lógico (mML)

Antes de comenzar con el Resumen narrativo de objetivos, queremos mostrar en qué parte de la estructura de la Metodología del Marco Lógico nos encontramos. En el siguiente esquema enmarcamos lo que corresponde a la matriz del Marco Lógico:

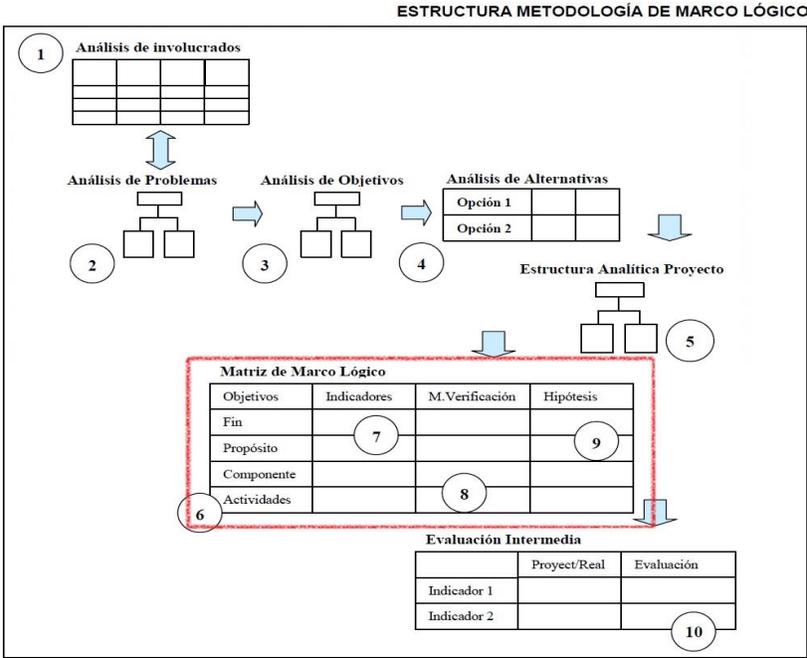


Figura 27. Segunda fase de la Metodología del Marco Lógico
 Fuente: Adaptación propia. Recuperado del esquema “Estructura Metodología de Marco Lógico” del Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES (2017).

Como podemos observar, nos encontramos en el núcleo de la metodología, es decir, en la configuración de la matriz del Marco Lógico (mML), la segunda fase de la estructura de la MML. La mML resume los aspectos esenciales del proyecto, el por qué se lleva a cabo, qué se desea lograr, cómo se alcanzarán los resultados, cuáles son los factores externos que podrían condicionar el éxito, cuáles serán los costos del proyecto, cómo se van a evaluar los avances y resultados, y dónde se encontrará la información para monitorear y evaluar. (Fernández Fernández, 1989, p. 121). Está conformada por cuatro columnas: Resumen narrativo de objetivos, Indicadores, Medios de verificación y Supuestos; y por cuatro filas que se refieren a: Fin, Propósito, Componentes y Actividades (Sánchez, 2007, pp. 338-340). La mML concentra toda esta información clave sobre un proyecto, por eso es el corazón del Enfoque o Metodología del Marco Lógico.

Por otro lado, Aldunate (2004) señala que en la mML rigen dos lógicas (causa-efecto), la horizontal y la vertical, y especifica que la lógica vertical es predominante en la primera y la cuarta columna, y la lógica horizontal en las tres primeras columnas de la matriz (p. 13). En los siguientes apartados detallaremos reiteradamente estas dos lógicas y mostraremos cómo garantizar su presencia.

Por ahora, para proseguir con el “Resumen narrativo de objetivos”, recuperaremos la información de la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) que redactamos al final del segundo capítulo. El Resumen narrativo de objetivos corresponde a la primera columna de la mML; aquí procuraremos mantener la lógica vertical en las relaciones entre los diferentes niveles de objetivos, y más adelante relacionaremos éstas con los Supuestos de la cuarta columna de la matriz.

3.1.1. Resumen narrativo de objetivos

El Resumen narrativo de objetivos es la sexta etapa en la estructura de la MML; este presenta en breve las actividades del proyecto y los resultados (bienes o productos) que se entregarán en el corto, mediano y largo plazo. En él también se expresan el fin y el objetivo central del proyecto. Para obtener el Resumen narrativo de objetivos es necesario analizar detalladamente la relación causal entre estos cuatro niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades. Esta primera columna de la mML “permite responder a las interrogantes: ¿cuál es la finalidad del proyecto?, ¿qué impacto concreto se espera lograr con el proyecto?, ¿qué bienes o servicios deberán ser producidos?, y ¿qué se va a hacer

para producir dichos bienes o servicios?” (Aldunate, 2004, p. 13); cada una de estas preguntas corresponde a un nivel de objetivos y en ellas es posible notar la lógica causal-vertical.

Aquí es conveniente hacer una pausa y comentar que para referirse a algunos de los elementos del Resumen narrativo de objetivos, existen diferentes palabras. Por ejemplo, al propósito también se le conoce como objetivo central o simplemente como objetivo; y a los componentes también se les llama resultados o productos. Hacemos esta observación con el fin de dispersar la ambigüedad de los términos y aclarar que no existen diferencias sustanciales en la forma de llamarlos; la diferencia nominal se debe a que, como lo mencionamos en el capítulo anterior, la MML ha evolucionado y ha sido adaptada por diferentes organismos públicos o privados, en idiomas diversos.

Ahora analizaremos y explicaremos cómo obtener cada uno de estos cuatro elementos del Resumen narrativo de objetivos. Pero antes recomendamos revisar el Anexo 14. “Resumen narrativo de objetivos (parte I)”, para darnos una idea clara de dónde provienen los elementos que a continuación vamos a estudiar.

3.1.1.1. Fin

Para determinar el fin basta con responder a unas preguntas muy sencillas: ¿por qué el proyecto o la intervención es importante para los beneficiarios?, ¿qué contribución o impacto tendrá en última instancia sobre una problemática generalizada? Las respuestas que merecen estas preguntas deben ser trascendentes, es decir, elaborarse en un nivel superior de incidencia e impacto social. El fin del proyecto debe aspirar a la solución de un problema amplio y complejo, debe ser en sí mismo una descripción de la solución que traerá beneficios de largo alcance a nivel local, regional o nacional. En términos generales, este elemento de la mML ayuda a identificar la línea o política de desarrollo en el que se enmarca el proyecto que se quiere implementar.

Dicho con otras palabras, el fin es el ideal que se persigue con la realización de un proyecto. Esto no quiere decir que una sola intervención vaya a lograr dicho fin ideal; más bien, con la realización de un proyecto en particular se pretende contribuir significativamente y, en conjunto con otros proyectos, para alcanzar a largo plazo un estado de desarrollo económico, social y cultural deseable (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 23). Por lo cual,

no debemos esperar ver cumplido el fin inmediatamente después de poner en marcha un proyecto; algunos resultados y beneficios comienzan a verse años o décadas más tarde.

Una vez definido, según Ferrero, Calabuig, Monterde, Baselga, Boni y Peris (2009, p. 90) hay que asegurarse de que el Fin contenga un solo objetivo, que defina con claridad al grupo de beneficiarios, y que esté fuera del alcance inmediato del proyecto; pues un error muy común es formular el Fin como algo demasiado ambicioso e impreciso. En otras palabras, que sea concreto, verificable y realista, y que quede redactado como un estado de la realidad social ya alcanzado.

3.1.1.2. Propósito

Bajo la misma dinámica anterior, responder una pregunta nos ayudará a ampliar la descripción del propósito u objetivo del proyecto. En este caso se trata de responder por qué es necesaria la intervención del proyecto para los beneficiarios, es decir, a qué necesidad inmediata responde el proyecto, cuál es el impacto concreto y verificable que se logrará con los resultados obtenidos del conjunto de actividades. Este impacto sí es posible verlo o palparlo después de haber concluido el proyecto.

Para describir el propósito debemos movernos en el campo de la especulación y de la hipótesis, pero tomando como referencia los resultados y las actividades que consideramos llevar a cabo. El propósito es el resultado de la suma de los componentes por sus efectos; para lograr el propósito es crucial cumplir con todos y cada uno de los componentes del proyecto. Por lo anterior, en apartados anteriores, sobre todo en el Análisis de objetivos y en el Análisis de alternativas, insistimos en verificar una y otra vez que estuvieran presentes todas las actividades necesarias para operativizar los medios y que no se incluyeran actividades que no contribuyeran al logro de los objetivos.

Aldunate (2004, p. 15) recomienda redactar el propósito como “una situación alcanzada, no como un resultado deseado”, de tal manera que es incorrecto expresar algo así como “Reducir la brecha digital en la Misión de Chichimecas”; lo correcto sería “Brecha digital en la Misión de Chichimecas reducida”. Por otro lado, Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, pp. 23-25) señalan que el título del proyecto debe derivarse casi transparentemente del objetivo, pues éste es el “punto B” al que queremos llegar. Y para contrarrestar el problema de los “objetivos múltiples”, la matriz del Marco Lógico exige un solo objetivo por proyecto; pues, como ya lo dijimos anteriormente, uno de los principales problemas en la formulación

de proyectos se presenta cuando no se tiene bien definido el objetivo o existen varios objetivos por proyecto, o cuando las actividades y los resultados no tienen relación lógica con el objetivo. Los autores explican que si, por ejemplo, existen dos objetivos para un mismo proyecto, durante la implementación podría presentarse la situación en la que es obligatorio elegir entre el logro de uno en perjuicio del otro.

Además, cabe remarcar que, ya que el propósito es hipotético, el gestor o gestora del proyecto no es totalmente responsable de su logro, pues éste depende de la producción de todos y cada uno de los componentes estipulados. También otros involucrados estarán a cargo de las actividades que se han planificado para que los resultados sean los esperados, pero incluso ellos tampoco son del todo responsables del propósito del proyecto, pues existen factores que están fuera del campo de acción de las personas, como el clima, los fenómenos sociales, las crisis económicas, etc. Todos estos riesgos o supuestos podrían mermar o impedir el logro del propósito; sobre estos profundizaremos más adelante. Para verificar que hemos formulado correctamente el Propósito (aunque no las expondremos aquí) también podemos atender las recomendaciones de Ferrero et al. (2009, p. 90).

3.1.1.3. Componentes

Para determinar los componentes debemos responder a la pregunta: ¿cuáles son los entregables de un proyecto?, es decir, qué productos o resultados cuantificables arrojarán las actividades realizadas y cómo se medirán dichos resultados. Ejemplos de componentes podrían ser unidades de un producto, cursos de capacitación, servicios y obras terminadas como una clínica, una escuela, un camino, un centro de atención turística, un centro de distribución, una tienda, una sucursal, una oficina, una casa, etc.

En palabras de Aldunate (2004), los componentes son lo que debe ser completado o entregado durante la ejecución de un proyecto o al término de ésta (p. 12); además, deben expresarse como resultados logrados, es decir, como obras de infraestructura concluidas, bienes entregados (mobiliario, maquinaria, instrumentos o herramientas) o servicios otorgados (capacitación, vacunación, nutrición). Por ejemplo, es incorrecto redactar “Instalación de filtros de agua”, lo correcto sería “Filtros de agua instalados” (p. 16).

Hasta este punto de la planificación para la implementación de un proyecto, debemos estar seguros de que el propósito se cumplirá si se producen todos y cada uno de los componentes. En este nivel, el gestor o gerente del proyecto es el principal responsable de

los componentes, es decir, es la persona indicada para supervisar, solicitar, facilitar, canalizar, delegar y, en una palabra, “gestionar” para que los componentes se cumplan. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 24). Durante la implementación de un proyecto, el gestor o gestora pone a prueba sus conocimientos teóricos y sus habilidades prácticas para conseguir que los bienes o productos resulten en tiempo y forma, al costo y con la calidad estimada.

Para verificar que hemos formulado correctamente los Componentes o Resultados debemos asegurarnos de que estén incluidos solo los necesarios para lograr el Propósito, que sean un medio y no un fin, que sean factibles con los recursos disponibles, que sean verificables y que estén redactados como situaciones ya logradas (Ferrero et al., 2009, p. 91).

3.1.1.4. Actividades

Ahora debemos definir las actividades para conseguir los componentes. Es decir, debemos elaborar una lista de lo que se hará para conseguir cada componente. Una actividad se define aquí como un proceso que requiere “entradas” o recursos para transformarlos en “salidas” (bienes, servicios, resultados o componentes). Los responsables inmediatos de ejecutar las actividades serán muchos de los involucrados del proyecto, y el gestor sigue siendo responsable de supervisar, acompañar y orientar a los ejecutores durante sus procesos para garantizar que las actividades se cumplan.

Las actividades conforman el plan de ejecución de un proyecto, y deben definirse con precisión los recursos materiales o financieros, el personal y los tiempos que se requieren. Cabe especificar que las actividades se agrupan por cada uno de los componentes; dicho de otro modo, actividades y componentes deben estar estrictamente ligados (Ferrero et al., 2009, p. 92) y deben ser ordenadas cronológicamente para facilitar su ejecución. Aldunate (2004) sugiere “asignarles un número o código estructurado que permita identificar con facilidad a qué componente corresponde cada actividad” (p. 16).

Por su parte, Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 24) advierten que en la matriz del Marco Lógico no es necesario colocar todas las actividades, pero sugieren detallarlas en un cuadro a parte con sus recursos y tiempos respectivos. Esto para que en la mML no acaparen mucho espacio o atención y para que el plan de ejecución no se asocie directamente con el proyecto. En este sentido, Eduardo Aldunate recomienda “quedarse con unas pocas

macro-actividades para cada componente. Luego, al preparar el programa de ejecución del proyecto, estas pueden ser subdivididas en actividades y sub-actividades. Por ejemplo, el componente 'Centro de salud construido' podría tener asociadas las macro-actividades 'Preparación del terreno', 'Construcción de obra gruesa' y 'Terminaciones del centro'. Más tarde, al preparar el programa de ejecución, podríamos subdividir la macro-actividad 'Preparación del terreno' en las actividades 'Limpieza y desmalezado', 'Retiro de escombros', 'Nivelación del terreno', 'Cercado' y 'Construcción de drenes', haciendo luego lo mismo con las otras macro-actividades" (Aldunate, 2004, p. 16).

En la Metodología del Marco Lógico, la razón de ser de la gestión como disciplina consiste garantizar que las actividades se realicen como se planifica previamente, para así lograr los componentes estipulados y en consecuencia cumplir con el propósito y contribuir al alcance del fin del proyecto: "si las actividades son planeadas e implementadas de forma adecuada, se lograrán los resultados; a su vez, esto llevará a la realización del propósito del proyecto, influenciando a largo plazo también los objetivos generales" (Örtengren, 2005, p. 13).

En la implementación de las actividades, el gestor o gestora de proyectos de desarrollo y gestión interculturales debe cumplir con su obligación profesional con apego a principios que reconozcan la diversidad y promuevan valores como la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente, la justa distribución de la riqueza; o con valores como la tolerancia, la inclusión, el respeto, la equidad, la justicia y la paz. Su trabajo como gestor de proyectos interculturales se distingue porque asume profesionalmente estos principios y valores, y porque considera la naturaleza del entorno social. Recordemos que la realidad social se manifiesta con expresiones diversas que, de no ser consideradas, generan problemáticas y conflictos sociales.

Así pues, de esta manera es como se determinan los cuatro niveles jerárquicos de la columna de objetivos de la mML. En el Anexo 15 colocamos el ejemplo del Resumen narrativo de objetivos, del proyecto hipotético que hemos venido desarrollando; en él notamos fácilmente que la lógica vertical va de abajo hacia arriba. Para garantizar un Resumen narrativo de objetivos bien hecho, Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 82) y Ferrero et al. (2009, p. 90-92) recomiendan verificar algunos aspectos:

- Las actividades de cada componente son necesarias para producir dicho componente.
- No faltan actividades para producir cada uno de los componentes.

- Todos los componentes son necesarios para lograr el propósito.
- No hace falta ningún componente para lograr el objetivo.
- El logro del propósito contribuirá significativamente al logro del fin del proyecto.
- El fin es la solución a un problema amplio y complejo de la región.
- En general se indican con claridad los cuatro elementos: actividades, componentes, propósito y fin.

Estos puntos pueden verificarse más fácilmente con la ayuda de un cuadro como el siguiente:

Criterios de verificación de actividades	Sí	No
Las actividades de cada componente son necesarias para producir dicho componente.		
No faltan actividades para producir cada uno de los componentes.		
Todos los componentes son necesarios para lograr el propósito.		
No hace falta ningún componente para lograr el objetivo.		
El logro del propósito contribuirá significativamente al logro del fin del proyecto.		
El fin es la solución a un problema amplio y complejo de la región.		
En general se indican con claridad los cuatro elementos: actividades, componentes, propósito y fin.		

Figura 28. Criterios de verificación de actividades

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro de verificación simplemente se marca “sí” o “no” cada uno de los aspectos. Si en el proceso de verificación no se cumplen ciertos criterios, será necesario volver atrás, revisar las relaciones causales entre actividades, componentes, propósito y fin, y hacer las modificaciones necesarias en la redacción de los objetivos ambiguos. El resumen narrativo de objetivos quedará completo hasta que todos los criterios de verificación hayan sido marcados con un “sí”; entonces podremos proceder con la determinación de indicadores.

3.1.2. Indicadores

Durante la fase de implementación y seguimiento, se recurre a indicadores para conocer el progreso del proyecto y asegurar que el avance sea conforme a lo previamente planificado para lograr los objetivos: “establecer un indicador adecuado para un objetivo es una forma de garantizar que un objetivo será específico, realista y tangible” (Örtengren, 2005, p. 14).

La determinación de indicadores es la séptima etapa de la estructura de la MML y consiste en definir operacionalmente lo expuesto en la columna de objetivos de la mML. En la mML debemos definir indicadores de fin, propósito y componentes; es importante especificar que para las actividades el indicador es el presupuesto calculado por cada grupo de actividades relacionadas con un componente.

Aquí cabe explicar cómo se aplica la lógica horizontal de la MML en las tres primeras columnas de la mML. En este caso, mediante la definición de Indicadores (segunda columna) se declara cómo se medirá el logro en cada nivel vertical de los objetivos (primera columna: fin, propósito, componentes y actividades), y mediante la definición de Medios de verificación (tercera columna) se declara de dónde se obtendrá la información para dicha medición mediante los indicadores (Aldunate, 2004, p. 13).

Así, en términos generales podríamos definir que un indicador es la determinación de un criterio de medida cuantitativa o cualitativa del logro de un objetivo. Básicamente, los indicadores cuantitativos son aquellos que se refieren a “cantidad” y son medibles en números; los cualitativos se refieren a “cualidad” o “calidad” y se basan en adjetivos calificativos. Para la gestión de proyectos bajo la MML se recomienda usar prioritariamente indicadores cuantitativos y en los casos donde no es posible usarlos, se recomienda recurrir a los cualitativos, con la condición de convertirlos en cuantitativos mediante la asignación de escalas numéricas. Por ejemplo, Aldunate y Córdoba (2011, p. 84) recomiendan que si se hace una encuesta para sondear la opinión de las personas sobre un asunto y se usa una escala de calificativos desde muy malo, malo, regular, bueno y muy bueno, debe asignarse luego un número a los calificativos como, por ejemplo, el “1” a “muy malo”, el “2” a “malo” y así sucesivamente hasta identificar el “5” con “muy bueno” y finalmente obtener el promedio de todas las opiniones. Según los autores, aplicar estas conversiones siempre facilitará información de tipo cuantitativo y proporcionará mayor objetividad a los indicadores.

Cabe aclarar que el hecho de que los indicadores sean cuantitativos o cualitativos depende de la naturaleza del proyecto y los elementos que lo componen. Por ejemplo, cuando el proyecto trata sobre la administración de un albergue para migrantes, podremos usar indicadores cuantitativos para medir el número de beneficiarios atendidos durante un semestre o el número de camas compradas; pero para medir el grado de satisfacción de

los migrantes o de los voluntarios en el centro de atención, tendremos que recurrir a indicadores cualitativos complementarios.

En otro sentido, cuando no es posible definir indicadores directos, ya sea porque éstos resultan muy costosos o inviables, se recomienda recurrir a indicadores indirectos, también conocidos como indicadores “proxy” (Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización Superior [ICADEFIS], sin año, p. 46). Estos indicadores son apropiados cuando no es posible cuantificar lo que nos interesa, por ejemplo, cuando no podemos medir los ingresos de las familias por la tendencia de éstas a la discreción, se mide una variable indirecta relacionada con la primera, por ejemplo, el tipo de bienes con los que cuentan (electrodomésticos, autos, etc.). (Aldunate y Córdoba, 2011, p. 84). Otro tipo de indicadores que se recomiendan son los intermedios o de avanzada, que miden situaciones en el camino hacia el objetivo esperado; son muy útiles en evaluaciones intermedias, pues representan un “eslabón en una cadena causal” que culmina en el resultado final (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 37-38).

Durante la implementación de un proyecto, los indicadores bien determinados facilitan el trabajo del gestor o gestora, pues la información que proporcionan permite tomar decisiones para la agregación de componentes (resultados o productos) o para realizar un cambio de rumbo hacia los objetivos. Los indicadores deben estar configurados de tal manera que sea posible usarlos en cualquier momento de la implementación; las evaluaciones intermedias son muy útiles para emprender, si es necesario, la corrección del rumbo del proyecto. Estas evaluaciones periódicas alertarán al gestor de posibles atrasos, incumplimientos y desviaciones, y lo orientarán a la hora de implementar acciones correctivas. Por otro lado, además de orientar la implementación, al finalizar el proyecto los indicadores cuantitativos bien definidos permiten valorar si se cumplió con el propósito en beneficio de los involucrados.

A la hora de determinar los indicadores, se recomienda que para cada componente se asigne un indicador. También se sugiere asignar un solo indicador que valore con precisión si el propósito se logró y en qué medida; lo mismo sucede con el fin, un sólo indicador basta. En general, en la configuración de la mML se recomienda usar el menor número posible de indicadores, siempre y cuando estos abarquen completamente los componentes, el propósito y el fin a la hora de evaluarlos. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 29). También

es recomendable obtener los indicadores al menor costo posible, de fuentes de información accesibles y ya existentes.

Es importante remarcar que los indicadores, como casi todos los componentes cruciales de un proyecto bajo la MML, deben ser decididos en consenso por los involucrados, sobre todo por los beneficiarios. Una vez consensuados, es recomendable registrados y publicados claramente para que todos, durante la evaluación, reconozcan los avances y el progreso del proyecto; de esta manera se reducen las ambigüedades y los conflictos cuando se deban tomar decisiones correctivas sobre el curso del proyecto o deslindar responsabilidades entre los involucrados.

A continuación, seremos más específicos en las características que deben cumplir los indicadores de la mML.

3.1.2.1. Características de los indicadores

Según Aldunate (2004, pp. 19-20) y la Comisión Europea – EuropeAid (2001, p. 46), cualquier indicador debe cumplir con las siguientes características para ser considerado un indicador “inteligente” (SMART, por sus siglas en inglés: Specific, Measurable, Agreed/attainable, Realistic and Time bound):

- **Específico:** esta característica se refiere a que el indicador debe medir efectivamente lo que se quiere medir, es decir, que el indicador sea preciso. Un ejemplo de indicador no preciso sería el “Número de viviendas construidas, derrumbadas, remodeladas o pintadas en un municipio”, cuando lo que realmente se requiere medir es sólo el “Número de viviendas construidas durante un año en una colonia del municipio”.
- **Medible objetivamente:** esta característica se refiere a que en la medición del indicador tampoco deben influir el modo de pensar o los sentimientos de las personas. Por ejemplo, a la hora de decidir una muestra para aplicar el indicador, deben usarse criterios estadísticos (como la aleatoriedad) y no criterios personales, a gusto o a voluntad de la misma persona que aplicará el indicador.
- **Objetivo:** esta característica está estrechamente ligada con la anterior. El indicador debe ser independiente de toda subjetividad, es decir, no debe estar influenciado por la creencias, opiniones, sensaciones o emociones de las personas, sobre todo de aquellas que se encargan de formular o implementar el proyecto, como el gestor

o los involucrados más cercanos. Un indicador objetivo es aquel que mide un logro de manera imparcial o neutral, por ejemplo, el número de viviendas construidas durante un año en una colonia.

- **Relevante:** el indicador debe medir un aspecto central o importante del logro del objetivo. Un ejemplo de indicador poco relevante sería el “Número de sacos de cemento usados durante un año en la construcción de viviendas en una colonia”; por el contrario, un ejemplo de indicador relevante sería el “Número de viviendas construidas durante un año en una colonia”.
- **Asociado a un plazo:** el indicador debe especificar el periodo de tiempo en que se medirá el logro del objetivo, es decir, definir si se calculará diaria, mensual, semestral o anualmente, etc. Por ejemplo, el “Número de viviendas construidas durante un año en una colonia” claramente especifica que el periodo es anual.
- **Práctico y económico:** esta característica se refiere a que la información necesaria para la aplicación del indicador debe obtenerse con facilidad. Un indicador práctico y económico es aquel que no requiere trabajos costosos para obtener y procesar la información mediante encuestas o estudios econométricos, sobre todo cuando se trata de pequeños proyectos.

3.1.2.2. Tipos de indicadores

Los indicadores deben especificar al menos cantidad, calidad o tiempo, y establecer una relación entre dos o más variables; por ejemplo, variación porcentual de ventas en relación con un periodo de tiempo específico, o disminución de la tasa de muertes infantiles por desnutrición en el lapso de un año. Aldunate (2004, pp. 20-21) sostiene que los indicadores se determinan dependiendo de la naturaleza de los objetivos que van a medir, según lo cual existen diferentes tipos:

- **Indicadores de cantidad:** miden el nivel de cumplimiento del objetivo con respecto a la cantidad programada de unidades producidas, es decir, mide la cantidad de unidades (bien o servicio) producidas y las compara con lo previamente programado. Este tipo de indicadores se usan sobre todo en las actividades y componentes de un proyecto.
- **Indicadores de calidad:** este tipo de indicadores valoran cualidades de los productos (bienes o servicios) con relación a estándares o ideales previamente determinados. La calidad es uno de los factores más importantes que debemos

cuidar como gestores de proyectos pues en muchas ocasiones, el logro de los objetivos depende de que los productos se obtengan con cualidades bien específicas. Este tipo de indicadores suele usarse en proyectos que ofrecen servicios, donde se mide el nivel de satisfacción de los beneficiarios.

- **Indicadores de cronograma:** estos indicadores están relacionados con el tiempo pues miden el nivel de cumplimiento de los plazos programados para lograr los objetivos; suelen usarse en objetivos de componentes y, sobre todo, en actividades.
- **Indicadores de costo:** evalúan el costo efectivamente ejercido en relación con el costo estimado en la programación de las actividades, es decir, el costo real contra el presupuestado; se usan sobre todo en actividades.
- **Indicadores de economía:** estos indicadores valoran la capacidad de la organización que está implementando el proyecto para recuperar los costos ejercidos en inversiones u operaciones. Aldunate (2004, p. 21) especifica que dicha recuperación puede ser mediante la recaudación de aportes de los usuarios, contribuciones de otras organizaciones, venta de bienes o servicios, etc.
- **Indicadores de eficacia:** miden de manera global el nivel en el logro de los objetivos.
- **Indicadores de eficiencia:** relacionados con los indicadores de eficacia, miden la optimización de los recursos en el cumplimiento de los objetivos; para medir la eficiencia es necesario establecer una relación entre los resultados del proyecto, por un lado, y los recursos usados o costos ejercidos, por el otro.

Estos son los principales tipos de indicadores según Aldunate (2004); nosotros los hemos resumido y presentado como antecedente al proceso de determinación de indicadores.

3.1.2.3. Columna de Indicadores de la mML

3.1.2.3.1. Indicadores de fin

Para determinar los indicadores debemos considerar la regla básica de un indicador, es decir, que estos cumplan con la especificación de cantidad, calidad y tiempo. Así podremos medir los cambios o avances del proyecto en términos de lapsos de tiempo (días, meses, trimestres, semestres, años, décadas, etc.), de unidades (piezas, puntos porcentuales, kilos, toneladas, litros, etc.), y de calidad (estándares, cualidades, materiales, aspectos, durabilidad, efectividad, etc.).

Con respecto al fin “se mide la contribución del programa a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución del objetivo estratégico de la dependencia o entidad” (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2013, p. 48). Así pues, en cuanto al fin como un objetivo, el indicador deberá medir la contribución del proyecto a la solución de una problemática en un mediano o largo plazo. Los indicadores determinados para medir el logro del fin, por lo regular valoran la eficacia y, sólo en ciertos casos, la eficiencia, calidad o economía (Aldunate, 2004, p. 21), según la tipología de indicadores que explicamos anteriormente.

Para el fin es recomendable determinar sólo un indicador, pues como dijimos, el fin no es un resultado visible inmediatamente después de la de implementación, por lo cual se hace innecesario y costoso determinar muchos indicadores para medir este logro. Recordemos que el proyecto contribuirá a solucionar una problemática más amplia y compleja, por lo que el indicador de fin sólo deberá medir dicha contribución cuando el proyecto se mantenga por un buen tiempo.

3.1.2.3.2. Indicadores de propósito

Los indicadores de propósito se usan para medir el nivel del logro de los objetivos y “el cambio generado por el programa en la población objetivo” (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2013, p. 48), sobre todo al término de la implementación del proyecto.

Aldunate (2004) menciona que a este nivel de objetivos se usan sobre todo indicadores para valorar la eficacia y la eficiencia, y que, en ciertos casos, dependiendo del propósito del proyecto, también se usan indicadores para medir calidad y economía (p. 21). Así pues, en relación con el propósito se trata de establecer un indicador que nos ayude a estimar en qué medida se cumplió el objetivo del proyecto. Pero es necesario agregar que, los indicadores para el propósito serán útiles también en evaluaciones intermedias, sobre todo para conocer a qué altura del camino nos encontramos en la persecución de los objetivos del proyecto.

3.1.2.3.3. Indicadores de componentes

A la hora de determinar los indicadores de los componentes, debemos procurar que éstos detallen cantidad, calidad o tiempo para medir el resultado (bien o producto) de las

actividades. En relación con los componentes se mide la prestación de los bienes o servicios por parte del proyecto; debe determinarse al menos un indicador para cada componente; y estos pueden medirse mensual, trimestral, semestral o anualmente (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2013, p. 48). Los indicadores para los componentes suelen valorar eficacia, eficiencia y calidad, y en menor medida se recurre a indicadores para medir la economía en la producción de los bienes o servicios del proyecto (Aldunate, 2004, p. 22).

Aquí cabe mencionar que “la relación Propósito/Componentes representa un salto importante en la jerarquía de objetivos” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 33), lo que quiere decir que también debe haber un salto significativo en la forma de determinar los indicadores de estos dos niveles de objetivos; es decir, por un lado, con respecto a los indicadores de propósito nos encontramos frente a una situación hipotética, de modo que el propósito es una hipótesis de lo que debería suceder si se cumplen todos los componentes, y esto no depende directamente del gestor del proyecto; por otro lado, en cuanto a la formulación de indicadores de componentes nos encontramos frente a resultados que sí son responsabilidad inmediata del coordinador del proyecto y de los involucrados más cercanos, lo que quiere decir que estos indicadores deberán ser más específicos y certeros, pues juegan un papel muy importante en el monitoreo y la evaluación de los resultados del proyecto.

3.1.2.3.4. Indicadores de actividades

En relación con las actividades, según el CONEVAL (2013), con los indicadores “se miden los procesos que se llevan a cabo para la producción de los componentes y su medición puede hacerse con una periodicidad menor que la de los indicadores de los otros niveles de objetivo” (p. 48), diaria, semanal, quincenal o mensualmente. Aquí cabe recordar que para las actividades no se determinan indicadores como tal, sino que se estiman y especifican los presupuestos necesarios para realizar las actividades contempladas (Comisión Europea – EuropeAid, 2001, p. 31). Cabe reiterar que se determina una cifra o cantidad por cada grupo de actividades que corresponden a cada componente, es decir, un solo costo presupuestado por componente del proyecto.

Las agencias de cooperación internacional para el desarrollo recomiendan especificar los presupuestos en dólares estadounidenses; nosotros estamos de acuerdo con esta recomendación sólo cuando se solicitarán fondos a alguna de estas agencias

internacionales o similares, pero cuando el proyecto busca ayudas o financiamiento a un nivel local o regional, en el marco de políticas o instituciones gubernamentales de un país, se recomienda establecer los presupuestos en moneda local; en nuestro caso, en pesos mexicanos (MXN).

3.1.2.4. Pauta metodológica para la obtención de los indicadores

Para determinar los indicadores, Aldunate y Córdoba (2011, p. 85) recomiendan seguir estos cuatro pasos muy generales:

- **Primero:** Identificar claramente el objetivo cuyo logro se quiere medir con el indicador. Este paso vale para los objetivos de cada nivel (fin, propósito, componente y actividad).
- **Segundo:** luego, identificar los aspectos del logro del objetivo que se quiere medir. Puede haber especial interés en medir la cantidad, calidad, tiempo, costo, eficacia, eficiencia, etc., de un objetivo, e identificar sus aspectos nos ayudará a elegir el tipo de indicador más adecuado.
- **Tercero:** determinar la periodicidad con que se medirá el objetivo. La periodicidad puede ser mensual, trimestral, anual, etc., según se considere mejor por consenso entre los involucrados.
- **Cuarto:** finalmente, establecer metas para cada indicador, es decir, lo que se espera lograr con la implementación en términos de variaciones porcentuales o cantidades y de cumplimiento de plazos.

Por otro lado, a continuación, presentaremos en cuatro pasos la pauta metodológica para obtener los indicadores de un proyecto basado en la MML. Para esto seguiremos la propuesta de Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 83-86):

3.1.2.4.1. Listar y clasificar los indicadores

Este primer paso consiste en elaborar una lista de indicadores lo más completa posible. En ella cada indicador debe hacer referencia al menos a la cantidad, calidad y tiempo necesarios. Es decir, cada indicador debe responder a las preguntas: cuánto, de qué tipo o con qué cualidades, cuándo y en dónde. Podemos usar un cuadro como el siguiente para hacer el vaciado y la clasificación de esta primera lista:

Listar los indicadores					
Nivel de objetivos	Indicador	Meta de los indicadores			
		Cantidad	Calidad	Tiempo	Lugar
Fin					
Propósito					
Componentes					
Actividades					

Figura 29. Listar los indicadores

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES (2017).

Hasta este punto es importante garantizar que los indicadores cumplan con las características de un indicador “inteligente”, es decir, con las características que describimos anteriormente: deben ser objetivos, medibles, relevantes, específicos, prácticos, económicos y asociados a un plazo en el tiempo.

Además, Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 84) recomiendan clasificar cada indicador según dos criterios: 1) primero si es cuantitativo o cualitativo y luego 2) si es directo (final), de avanzada (intermedio) o indirecto (proxy). Ya explicamos anteriormente los diferentes tipos de indicadores y en qué circunstancias (según la naturaleza del proyecto u objetivo a medir) es conveniente uno u otro tipo de indicadores. A continuación, presentamos el cuadro que sugiere el Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES para clasificar los indicadores según estos dos criterios generales:

Clasificar los indicadores						
Nivel de objetivos	Indicadores					
	Cuantitativos			Cualitativos		
	Final	Intermedio	Proxy	Final	Intermedio	Proxy
Fin						
Propósito						

Componentes						
Actividades						

Figura 30. Clasificar los indicadores

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES (2017).

Una vez enlistados y clasificados los indicadores podemos proceder con la revisión analítica de los mismos para hacer una selección acertada.

3.1.2.4.2. Evaluar y seleccionar los indicadores

Este es el segundo paso en el proceso para obtener los indicadores. Como ya lo mencionamos anteriormente, el uso de indicadores puede ser muy costoso en términos de recursos y de tiempo, sobre todo en cuanto a la recolección de la información se refiere. Por eso Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 84) recomiendan usar el menor número posible de indicadores; esto también está relacionado con el requisito de que los indicadores sean prácticos y económicos. Ahora veremos cómo seleccionar los indicadores para medir los objetivos y darle seguimiento a un proyecto al menor costo posible.

Los autores de *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (2005, p. 85) se basan en los criterios de la Oficina de Evaluación del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009) para seleccionar los indicadores adecuados y luego jerarquizarlos en un cuadro. A continuación, explicaremos dichos criterios.

La selección es una tarea simple. Primero definimos los criterios que deben cumplir los indicadores según el PNUD: A) el indicador es claro en su redacción; B) existe información y ésta es fácil de recolectar; C) el indicador es visible y/o tangible; D) el gestor del proyecto o los involucrados pueden recolectar la información necesaria y ésta no requiere de un especialista para ser procesada y analizada; E) el indicador es representativo del conjunto de los resultados esperados; F) el indicador es independiente del objetivo que mide, es decir, no existe una relación de causa-efecto entre ellos. E incluso, si se considera necesario, se pueden agregar otros criterios para la evaluación de los indicadores que hemos clasificado en la actividad anterior. El siguiente cuadro corresponde a la evaluación de indicadores mediante estos criterios de la Oficina de Evaluación del PNUD:

Evaluación y selección de los indicadores									
Nivel de objetivos	Indicador	Clasificación de indicadores						Puntaje total	Selección
		A	B	C	D	E	F		
Fin									
Propósito									
Componentes									
Actividades									

Figura 31. Evaluación y selección de los indicadores

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* de la Oficina de Evaluación del PNUD (2017).

Como se observa en el cuadro anterior, se asigna un punto a los indicadores por cada criterio que estos cumplen, de tal modo que, sumados los puntos, los indicadores con mejores resultados serán los adecuados para evaluar los diferentes niveles de objetivos. Vale la pena recordar que se analizan varios indicadores por cada nivel de objetivo, sobre todo en los componentes y las actividades del proyecto; se recomienda medir el fin y el propósito con un solo indicador cada uno. Una vez seleccionados los indicadores más adecuados, procederemos con el llenado de la segunda columna de la matriz del Marco Lógico (mML).

3.1.2.4.3. Verificar la columna de indicadores

Como un tercer paso de la pauta para obtener los indicadores, se recomienda verificar la columna de indicadores de la mML. Ortigón, Pacheco y Prieto (2005, p. 85) y Nardi (2006) proponen someterlos a una evaluación basada en los siguientes criterios:

- El indicador del propósito mide el impacto de los componentes ya logrados.
- Todos los indicadores para cada nivel (fin, propósito, componentes y actividades) detallan cantidad, calidad y tiempo.
- Los indicadores de cada nivel (fin, propósito, componentes y actividades) son únicos y se diferencian claramente de los de otros niveles.

- El presupuesto es específico y suficiente para llevar a cabo las actividades identificadas para cada componente.

El uso de un cuadro como el siguiente facilitará esta verificación. Podemos considerar que contamos con un conjunto de indicadores “inteligentes” cuando en el cuadro se cumplen todos los criterios:

Criterios de verificación de indicadores	Sí	No
El indicador del propósito mide el impacto de los componentes ya logrados.		
Todos los indicadores para cada nivel (fin, propósito, componentes y actividades) detallan cantidad, calidad y tiempo.		
Los indicadores de cada nivel (fin, propósito, componentes y actividades) son únicos y se diferencian claramente de los de otros niveles.		
El presupuesto es específico y suficiente para llevar a cabo las actividades identificadas para cada componente.		

Figura 32. Criterios de verificación de indicadores

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.4.4. Determinar los resultados intermedios

Como también ya lo mencionamos anteriormente, es importante establecer indicadores para evaluar el progreso intermedio del proyecto, pues esta información le permite al gestor tomar decisiones para corregir el rumbo en caso de que sea necesario y así lograr los objetivos. La pauta que sugieren Ortégón, Pacheco y Prieto (2005), en los primeros tres pasos está orientada a determinar indicadores que evalúen resultados finales; en este cuarto y último paso los autores explican cómo establecer indicadores para medir resultados intermedios y proponen un cuadro.

“Dependiendo de la definición del indicador y el nivel de objetivo que se está evaluando, los resultados intermedios se pueden monitorear mensual, semestral o anualmente. Generalmente los avances en los indicadores a nivel de actividades y componentes se observan en intervalos de menos de un año, por su parte los indicadores a nivel de propósito y fin se monitorean anualmente o en lapsos mayores. El siguiente cuadro apoya la presentación de los resultados (sólo para indicadores con la misma escala de tiempo).” (Ortégón, Pacheco y Prieto, 2005, p 86):

Determinación de los resultados intermedios							
Nivel de objetivos	Indicador	Meta final	Resultados parciales				
			t1	t2	t3		tn-1
Fin							
Propósito							
Componentes							
Actividades							

Figura 33. Determinación de los resultados intermedios

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES (2017).

Este cuadro es una sugerencia para monitorear periódicamente los avances. Lo importante es notar que este tipo de herramientas ayudan a concentrar información clave durante la implementación de un proyecto; los indicadores arrojan resultados parciales en diferentes periodos de tiempo, dependiendo de qué nivel de objetivo se trate.

3.1.3. Medios de verificación de indicadores

La tercera columna de la mML corresponde a los Medios de verificación de los indicadores. En pocas palabras, los medios de verificación indican al gestor o gestora del proyecto en dónde y en qué condiciones encontrará disponible la información acerca de los indicadores: “las fuentes de verificación son los documentos e informes en los que se pueden encontrar las informaciones necesarias para formular los IOV [Indicadores Objetivamente Verificables]” (Comisión Europea – EuropeAid, 2001, p. 46). Esto quiere decir que para la fase de seguimiento es necesario anticipar las fuentes de información, cuidando que éstas, como los indicadores, sean prácticas y económicas. Cabe aclarar que en esta fase sólo estamos anticipando las fuentes de información; este tema ocupará un buen espacio en el siguiente capítulo, donde abordaremos los métodos de recolección de información para llevar a cabo el monitoreo de un proyecto con base en los indicadores.

Aquí es recomendable hacer una aclaración que puede ser muy útil para gestores interculturales. No siempre es necesario que las fuentes de información sean de naturaleza

numérica: “la producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista, la ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 26). Aquí es necesario remarcar que, aunque se trate de indicadores cuantitativos, sus medios de verificación pueden ser cualitativos; es decir, las fuentes de información de un indicador cuantitativo no tienen que ser estrictamente numéricas, aunque se recomienda convertir la información cualitativa a cuantitativa mediante el uso de escalas numéricas.

Según Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), los Medios de verificación especifican “los métodos y fuentes de recolección de información que permitirán evaluar y monitorear los indicadores y metas propuestos para observar el logro de los objetivos de la intervención” (p. 86). Los autores señalan que en los Medios de verificación es imprescindible precisar las fuentes de la información, el método de recopilación, el método de análisis, la frecuencia de recolección y los responsables de estas tareas. Siguiendo estos requerimientos, el siguiente cuadro ilustra cómo llenar la columna de Medios de verificación:

Determinación de los medios de verificación						
Nivel de objetivos	Indicador	Medios de verificación				
		Fuente de información	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
Fin						
Propósito						
Componentes						
Actividades						

Figura 34. Determinación de los medios de verificación

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* de la Oficina de Evaluación del PNUD (2017).

Aquí remarcamos la importancia de la lógica horizontal que caracteriza a la MML. En las primeras tres columnas (Objetivos, Indicadores y Medios de verificación), de derecha a izquierda, está lógica funciona de la siguiente manera: los medios de verificación son adecuados para recabar la información que servirá para calcular los indicadores; y los

indicadores son oportunos para monitorear y medir el logro de los objetivos del proyecto. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 26). Como podemos observar, esta lógica horizontal es de tipo causa-efecto, por lo que insistimos en que cada una de las actividades que implica la MML se lleven a cabo correctamente, pues para que la lógica vertical u horizontal de la MML se rompa, es suficiente fallar en un solo paso.

Sobre la definición de los Medios de verificación se sugiere no recurrir directamente a las fuentes de información oficiales. Con esto queremos decir que, no es recomendable confiar en que una organización va a proporcionarnos la información necesaria para obtener los indicadores de nuestro proyecto, incluso cuando ésta se dedique a la recolección y análisis de datos; por ejemplo, en México podríamos definir como fuentes los informes que presentan constantemente el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Banco de México (Banxico), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) o el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), pero recurrir a ellos sin más sería un error. Los informes que presentan estas instituciones son de gran ayuda, pero antes debemos asegurarnos de que la información que proporcionan esté disponible con la frecuencia y la especificidad que requerimos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, pp. 38-39).

En otro sentido, se recomienda que si no se encuentra una fuente de información que sea imprescindible para realizar el seguimiento del proyecto, se retorne a la mML y se agregue una actividad o componente, y que se presupuesten los costos de recolección y procesamiento de dicha información. “En algunos casos, la información necesaria para medir los indicadores (medios de verificación) está disponible en las fuentes existentes. En otros casos, la información debe ser generada por el mismo proyecto” (Plataforma de ONG de Acción Social, 2010, p. 47).

En la definición de los Medios de verificación, también es recomendable responder a las siguientes preguntas: 1) ¿quién requiere la información? Puede ser el mismo coordinador o gestor del proyecto, una agencia u organismo financiador, o un evaluador externo; 2) ¿por qué se requiere la información? Con lo que sabremos la motivación de quien necesita la información, que puede ser para evaluación, toma de decisiones, investigación, comunicación, etc.; 3) ¿cuándo se requiere la información? Para determinar la constancia o periodicidad con lo que deberá conseguirse la información; y 4) ¿con qué especificidad o detalle se requiere la información? Para definir el grado de agregación o desagregación con

que se presentará la información. Con respecto a la última pregunta vale la pena comentar que, entre más desagregada se requiera la información, en general es más costoso obtenerla; esto es algo que el gestor o los responsables de determinar los indicadores y sus respectivos medios de verificación deben tomar en cuenta. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 39). En este punto, lo ideal es ser pragmáticos, sopesar el costo y la utilidad de la información, y solicitar prioritariamente información agregada que sea clave para monitorear los objetivos que perseguimos con el proyecto.

Finalmente, en la definición de los medios de verificación, además de detallar las fuentes, el método de recopilación, el método de análisis, la frecuencia de recolección y los responsables, Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, pp. 40-41), recomiendan especificar en un documento aparte (si es posible en un cuadro por cada indicador) la aplicación que se le dará a la información (cómo y para qué se usará), el formato en que se difundirá (informes, folletos, correos electrónicos, etc.) y el público al que se orientará (qué y a quién es útil la información que se distribuye).

La siguiente es una sugerencia de cuadro para presentar los medios de verificación expandidos o complementarios por cada indicador; el gestor es responsable de optar por este formato si el proyecto o programa requiere de un alto grado de especificación en la determinación de los medios de verificación.

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación			
Jerarquía de objetivos	Indicadores	Fuentes de información	Método de recopilación de la información	Agencias responsables de la recopilación, análisis y diseminación de la información (productor de información)	Método de análisis de información
Jerarquía de objetivos	Indicadores	Frecuencia	Aplicación (usos esperados)	Formato de diseminación de información (carta, informe escrito, presentación verbal, etc.)	Circulación (usuarios de la información)

Figura 35. Matriz de medios de verificación expandidos

Fuente: Recuperado del Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES (2017).

3.1.4. Supuestos

Es normal que los proyectos o programas cuenten con sus propias incertidumbres y dificultades. Principalmente en la fase de implementación, es común identificar condiciones o factores riesgosos de los que depende el éxito o fracaso del proyecto. Los riesgos podrían ser financieros, políticos, legales, ambientales, culturales, lingüísticos, institucionales, sociales, etc. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) advierten esta realidad y argumentan que la gestión de proyectos bajo la Metodología del Marco Lógico debe identificar estos factores críticos o riesgos en cada nivel de objetivos: actividades, componentes, propósito y fin.

Los factores riesgosos se expresan como Supuestos y se colocan en la cuarta y última columna de la matriz del Marco Lógico. Los supuestos se definen como condiciones, acontecimientos o decisiones que deben cumplirse en cada nivel de objetivos para avanzar al siguiente nivel en la jerarquía vertical. Dicho con otras palabras, los supuestos son las condiciones necesarias para lograr los resultados de un proyecto (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, pp. 41 y 88). De tal manera que un supuesto es una condición de probabilidad de éxito, del que deben estar conscientes el gestor y los involucrados del proyecto o programa.

Aquí nuevamente se hace patente la lógica vertical que caracteriza a la MML. La relación causa-efecto vertical relacionada con los Supuestos se entiende de la siguiente manera: si ejecutamos las actividades planificadas y se cumplen ciertos supuestos, entonces lograremos los componentes; si logramos los componentes y se cumplen otros supuestos, entonces lograremos el propósito; y si logramos el propósito y se cumplen otros supuestos, entonces finalmente estaremos contribuyendo al logro del fin del proyecto. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 27). El siguiente esquema ilustra cómo funciona la lógica horizontal y vertical entre cada nivel de objetivos y sus correspondientes supuestos:

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Figura 36. Relación entre los supuestos y los niveles de objetivos

Fuente: Recuperado del Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES (2017).

Para que un riesgo sea considerado como supuesto, éste debe quedar fuera del campo de acción de los y las gestoras del proyecto, es decir, los riesgos deben ser factores externos sobre los cuales no sea posible actuar o incidir directamente. En la fase de planificación, al gestor y los involucrados de un proyecto les corresponde identificar dichos supuestos y estimar el grado de probabilidad de que estos ocurran; de esta manera, es posible agregar componentes al proyecto en una etapa temprana si se identifican riesgos que pueden evitarse; o si se identifican riesgos críticos, es decir, riesgos que imposibiliten el proyecto, los gestores podrían decidir replantear el proyecto o cancelarlo definitivamente durante la fase de planificación. En cuanto a la fase de implementación, tener identificados los supuestos es útil para los gestores pues de esta manera, aunque no puedan influir directamente, les es posible actuar con anticipación o emprender acciones que amortigüen los efectos de un incidente riesgoso para el proyecto. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, pp. 27-28).

3.1.4.1. Pauta metodológica para la obtención de los supuestos

En su resumen de la teoría que sustenta la MML, Örtengren (2005) señala que “un proyecto no existe en un vacío social, político y económico” sino que está situado y determinado por “normas, leyes, decretos, políticas, voluntad y compromiso político, asignación de recursos, etc.” (p. 13). Esta situación implica “supuestos” positivos o negativos, que son condicionantes para el éxito del proyecto. A continuación, detallaremos la pauta metodológica para identificar, seleccionar y redactar correctamente los supuestos en cada nivel de objetivos, con lo que daríamos por concluida la matriz del Marco Lógico de un proyecto.

3.1.4.1.1. Identificar los supuestos

Para identificar los supuestos es recomendable que el gestor, los principales involucrados o el equipo que formule el proyecto se reúnan para especular y cuestionar sobre los posibles factores que podrían ser riesgosos para el proyecto. Para realizar esta lluvia de ideas se sugiere tener en cuenta la experiencia acumulada de los gestores, sobre factores que incidieron positiva o negativamente en otros proyectos (sobre todo si estos fueron proyectos interculturales). También puede ser útil volver al Análisis de involucrados que desarrollamos en el capítulo anterior; a partir de este análisis podemos considerar los intereses de los diferentes involucrados y simular sus actitudes frente a ciertas actividades o componentes del proyecto. Otro elemento que puede ser muy útil para la identificación de factores es la matriz FODA, que desarrollamos en el primer capítulo; de este primer diagnóstico, podemos retomar los factores externos (Amenazas y Oportunidades) para ver si en ellos encontramos factores críticos de los cuales dependa el éxito o fracaso del proyecto. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, pp. 41-42).

Con base en este ejercicio en conjunto, se elabora una primera lista con esos factores y se los clasifica según el ámbito al que pertenezcan (financiero, político, social, ambiental, legal, cultural, lingüístico, institucional, etc.); si se considera pertinente, pueden agregarse otro tipo de factores. El siguiente cuadro es una sugerencia para plasmar los primeros supuestos identificados:

Identificación de supuestos					
Nivel de objetivos	Factores de riesgo				
	Financiero	Político	Social	Ambiental	Legal
Fin					
Propósito					
Componentes					
Actividades					

Figura 37. Identificación de supuestos

Fuente: Adaptación propia. Recuperado del Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES (2017).

Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 42) sugieren que ya desde esta primera identificación, los participantes deben evitar caer en los errores más frecuentes a la hora de definir los factores de riesgo: los factores no son relevantes, no son medibles o tienen una alta posibilidad de ocurrir. Por ejemplo, si un factor tiene alta probabilidad de ocurrir, no merece la pena considerarlo como un supuesto, pues ya desde ahora sabemos que sucederá y que nada podemos hacer para reducir su impacto negativo en el proyecto; así pues, en estricto sentido, el factor con alta probabilidad de ocurrir no representa un riesgo. Los factores deben ser relevantes, deben ser verdaderamente críticos y condicionantes del éxito del proyecto; también deben ser medibles, es decir, cumplir con las especificaciones de cantidad, calidad y tiempo.

3.1.4.1.2. Seleccionar los supuestos

Una vez que contamos con esta lista clasificada de factores de riesgo, podemos proceder a la elección de los supuestos externos, importantes y con probabilidad mediana de ocurrir. Para hacer esta selección de supuestos debemos considerar algunos criterios relacionados con su posición e importancia frente al proyecto, así como con su probabilidad de suceder. Sólo los supuestos que cumplan con estos tres criterios podrán ser tomados en cuenta para la construcción de la mML, pues estos darán pie a cursos de acción para reducir su impacto negativo en el proyecto.

Según Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), un supuesto es relevante para el proyecto cuando se encuentra fuera del marco de acción del gestor o del equipo de implementación. Por ejemplo, en una comunidad en particular puede presentarse, por razones culturales o religiosas, un fuerte rechazo a un proyecto relacionado con la instalación de un sistema de telecomunicaciones; en este caso, el factor a analizar es la probabilidad de aceptación del proyecto por parte de la comunidad, dicho factor no depende directamente de quién formula o implementa el proyecto, por lo tanto, es externo y riesgoso. Otro ejemplo de factor externo podría ser la legislación y aprobación de una ley que regule el patrimonio cultural intangible; esta ley podría representar una condición que, de no cumplirse, representaría una adversidad para el éxito de un proyecto relacionado con el reconocimiento y la promoción de la música vernácula de una región específica.

Además de ser externo, un supuesto debe ser importante para el proyecto, es decir, representar efectivamente un factor crítico, y debe tener una probabilidad mediana de ocurrir (digamos, entre el 20% y el 80%), de tal manera que represente un verdadero riesgo

para el proyecto. Pues como dijimos anteriormente, un supuesto con alta probabilidad de ocurrir no representa un riesgo en el estricto sentido de la palabra, pues ya no se trata de un riesgo sino de un hecho inminente. Por el contrario, un “supuesto fatal” es aquel que es externo e importante, pero tiene una muy baja probabilidad de ocurrir y, además, no se puede ajustar o rediseñar el proyecto para superar este problema; según Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 44), en estos casos es válido incluir este tipo de supuestos en la mML al mismo tiempo que se echa mano de recursos que eleven su probabilidad de ocurrir.

Ahora bien, para facilitar la selección de supuestos podemos echar mano de cuadros de comprobación o de diagramas de flujo. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 44-25) proponen una serie de preguntas y un diagrama que continuación presentamos como herramientas de apoyo opcionales:

Verificación de supuestos
¿Es externo al proyecto? <ul style="list-style-type: none"> • Sí • No (no incluir)
¿Es importante? <ul style="list-style-type: none"> • Sí • No (no incluir)
¿Cuál es su probabilidad de ocurrencia? <ul style="list-style-type: none"> • Baja (no incluir) • Media (incluir) • Alta (no incluir)
En caso de que la probabilidad de ocurrencia del supuesto sea baja, ¿el proyecto puede ser rediseñado o ajustado? <ul style="list-style-type: none"> • Sí • No (supuesto fatal)

Figura 38. Verificación de supuestos

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver, en este cuadro se pregunta por los requisitos básicos que debe cumplir un supuesto: que sea externo, importante, de mediana probabilidad de ocurrencia, y, en dado caso de que la probabilidad de ocurrencia sea baja, se pregunta por la posibilidad de rediseñar o ajustar el proyecto.

El siguiente diagrama también es una herramienta útil en la selección de los factores de riesgo:

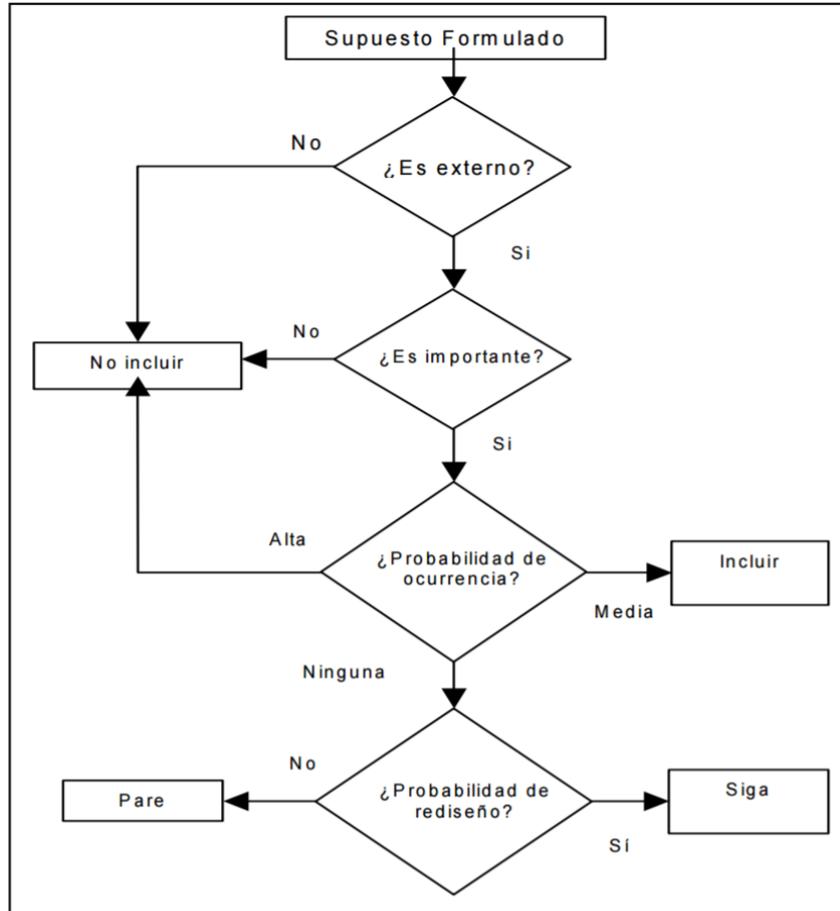


Figura 39. Diagrama de flujo para la verificación de supuestos

Fuente: Recuperado del Área de proyectos y programación de inversiones del ILPES (2017).

3.1.4.1.3. Redactar los supuestos

Una vez seleccionados los factores críticos para el proyecto, procedemos con la correcta redacción de los supuestos. En primer lugar, es imprescindible que el supuesto esté redactado de manera positiva, como un objetivo a cumplir; aunque, como ya sabemos, los supuestos están fuera del alcance del gestor o gestora del proyecto, éste sí puede emprender ciertas acciones para sortear dichos riesgos, por lo tanto, es importante la redacción del supuesto como logro por cumplir.

Además de estar redactados de manera positiva, los supuestos deben ser medibles; esto con el fin de facilitar el monitoreo de los factores críticos durante la fase de implementación. Los supuestos deben especificar al menos la cantidad, la calidad y el tiempo en que las condiciones deben cumplirse en cada nivel de objetivos; lo que quiere decir que, al igual que los indicadores, los supuestos deben cumplir con los requisitos mínimos para ser

“inteligentes”. La cantidad se refiere a números (porcentajes, frecuencias, tasas, etc.), la calidad se refiere a las características con las que debe cumplirse el supuesto (estándares, especificaciones, certificaciones, cualidades, etc.) y el tiempo hace alusión al plazo en que deberá cumplirse la condición (fechas límite, periodos de tiempo, ciclos, etc.).

Aquí cabe reiterar que, en la fase de implementación del proyecto, es importante monitorear los supuestos para reducir el riesgo de que las actividades no se ejecuten de acuerdo con lo planificado; o que, habiéndose ejecutado correctamente, estas no arrojen los componentes deseados; o que, habiendo logrado los componentes, el propósito no se cumpla; o que, habiendo logrado el propósito, no se contribuya al fin. El monitoreo de los supuestos evita estos errores comunes mediante el rediseño del proyecto durante la implementación, o incluso la cancelación total del mismo en la primera fase de planificación. En un sentido más amplio, el monitoreo de los supuestos facilita el logro de los objetivos del proyecto porque, de este modo, el gestor o gestora tiene conocimiento amplio y constante de los factores críticos que representan una amenaza y puede emprender acciones al respecto. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, pp. 45-46).

3.1.4.1.4. Verificar los supuestos

Como último paso, procederemos a verificar la lógica vertical, de abajo hacia arriba, de los supuestos que hemos seleccionado. Nos referimos a la lógica que caracteriza a la MML, de la que hicimos mención al inicio de este apartado. Para facilitar esta tarea proponemos un simple cuadro como el siguiente:

Criterios de verificación de supuestos	Sí	No
Si ejecutamos las actividades planificadas y se cumplen los supuestos de este nivel, entonces lograríamos los componentes.		
Si logramos los componentes y se cumplen los supuestos de este nivel, entonces lograríamos el propósito.		
Si logramos el propósito y se cumplen los supuestos de este nivel, entonces contribuiremos al logro del fin del proyecto.		

Figura 40. Criterios de verificación de supuestos

Fuente: Elaboración propia.

Si conseguimos responder afirmativamente los tres criterios de verificación de los supuestos, entonces podemos proceder con el llenado de la cuarta columna de la matriz del Marco Lógico, con lo que daríamos por terminada la preparación de la fase de implementación.

Por último, cabe mencionar que los supuestos son cambiantes. Ortegón, Pacheco y Prieto, (2005, p. 47) hacen esta advertencia frente al error constante de considerar que, una vez que completamos la mML, contamos con una guía estática del proyecto. Pero los supuestos expresados en la mML cambian constantemente, antes y durante la implementación del proyecto; esto debido, en parte, a que se encuentran fuera del alcance del proyecto mismo. Así que el gestor deberá ser consciente de la naturaleza cambiante de los supuestos y estar dispuesto a eliminar algunos e integrar otros. Por un lado, eliminará los supuestos que ya se hayan cumplido o aquellos que, debido a los cambios del entorno, ya no se correspondan con el proyecto (supuestos cumplidos). Por otro lado, integrará, bajo los criterios ya señalados, nuevos supuestos para considerar factores que hayan aparecido inesperadamente y que representen un verdadero riesgo para el proyecto (supuestos nuevos o emergentes).

Aquí concluimos este tercer capítulo que se centra en la fase de implementación de proyectos de desarrollo y gestión interculturales. Como hemos podido ver, para llevar a cabo un proyecto que se ha planificado previamente, es necesario configurar una matriz de Marco Lógico (mML), que funcione como la guía principal durante la ejecución de las actividades, el uso de los recursos y el logro de los resultados. La mML que aquí hemos desarrollado, está conformada por cuatro columnas y cuatro filas; las filas se refieren a los cuatro niveles de objetivos (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) y las columnas a las cuatro dimensiones que sintetizan el contenido de un proyecto o programa (Resumen narrativo de objetivos, Indicadores, Medios de verificación de indicadores y Supuestos). En estricto sentido, lo que hemos hecho en este capítulo es explicar cómo se planifica la implementación de un proyecto, aunque para ello también explicamos en qué consiste y cómo se lleva a cabo esta segunda fase de la Metodología del Marco Lógico.

Capítulo 4. Evaluación y cierre de proyectos de desarrollo y gestión interculturales

El seguimiento y la evaluación de proyectos corresponden a la tercera fase de la Metodología del Marco Lógico (MML). En este cuarto capítulo analizaremos cómo medir el logro de los objetivos de un proyecto de desarrollo y gestión interculturales durante su implementación y cierre; para ello, mediante el uso de técnicas y herramientas, nos remontaremos a la revisión de la planificación y formulación, así como de la implementación y seguimiento de un proyecto. En específico, estudiaremos cómo saber si los objetivos fueron logrados con los presupuestos determinados y en los plazos estimados.

La evaluación y el cierre de un proyecto son imprescindibles para conocer el avance y los resultados de las actividades de un proyecto. En el capítulo anterior determinamos Indicadores, Medios de verificación de indicadores y Supuestos para medir el logro en cada nivel de objetivos; ahora nos centraremos en la evaluación de manera estratégica para recopilar información con la que el gestor o gestora de un proyecto puede emprender acciones preventivas o correctivas. En este sentido, en un primer momento profundizaremos en los conceptos básicos de seguimiento (monitoreo) y evaluación de proyectos; nos enfocaremos en la eficiencia y la eficacia de los procesos, la identificación de logros y carencias, y en las estrategias para mejorar los resultados obtenidos.

En un segundo momento, comentaremos los tipos de evaluación que se emplean de acuerdo con cada fase del ciclo de vida de un proyecto. Desde ahora adelantamos que la evaluación como tal no sólo se aplica al final de un proyecto, sino que el proceso de evaluación comienza incluso antes de la planificación, con el diagnóstico de las problemáticas y posibilidades de intervención; aunque es cierto que este proceso se intensifica durante la implementación (monitoreo), con las evaluaciones intermedias, y en el cierre, con las evaluaciones finales.

Como elemento central de este capítulo estudiaremos el conjunto de criterios para elaborar un Plan de Monitoreo y Evaluación de proyectos basados en la MML; cabe adelantar que los criterios más comunes son el de eficacia y eficiencia, que en caso de ser bien aplicados garantizan mejores resultados. Finalmente, como último apartado, abordaremos algunas técnicas de recopilación de datos e información para la evaluación, pues el plan de

seguimiento de un proyecto requiere imprescindiblemente de información cuantitativa y cualitativa.

Así pues, sabemos que la evaluación y el cierre tienen como objetivo principal garantizar la sostenibilidad y acrecentar la viabilidad de los proyectos; en este sentido, es importante contar con herramientas metodológicas para recabar información sobre los trabajos formulados y emprendidos, pues dicha información permite acumular experiencia para la gestión de proyectos de desarrollo y gestión interculturales, así como para la gestión de proyectos de otras áreas profesionales, como son la administración de empresas, el desarrollo organizacional, la cadena de suministro, los procesos de producción industrial, etc.

4.1. Conceptos básicos para el seguimiento y la evaluación de proyectos

4.1.1. Seguimiento y evaluación del proyecto

Es necesario que los y las gestoras de proyectos y programas desarrollen actividades de seguimiento y evaluación para analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de los objetivos. En este punto es necesario comprender con claridad que seguimiento y evaluación son procesos diferentes. El seguimiento o monitoreo se define como un proceso sistemático (continuo y permanente), empleado para comprobar la efectividad de la implementación del proyecto; en este proceso se identifican retrasos, desvíos o ausencias en la ejecución de las actividades, la generación de los resultados o el logro de los propósitos. La principal ventaja del seguimiento consiste en la recomendación y emprendimiento de medidas correctivas por parte del gestor para garantizar los resultados esperados. Cabe señalar que el seguimiento o monitoreo sólo se realiza durante la fase de implementación del proyecto: “el monitoreo es una herramienta de gestión para controlar el avance de los proyectos en ejecución, según la idea básica de comparar su desempeño efectivo con los planes, y medir los resultados reales en función de los previstos (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 1999, p. 1).

Por otro lado, la evaluación es una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos; se le considera como una herramienta de aprendizaje en todas las fases de

un proyecto: la planificación, la implementación y el cierre. La evaluación, a diferencia del seguimiento, se caracteriza por llevarse a cabo “en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos. [...] permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 49).

De la evaluación de un proyecto se aprende constantemente. Este aprendizaje es un beneficio directo para el gestor o gestora intercultural y para los involucrados en la implementación; puede ser fructífero tanto en el proyecto en vigencia como en futuros proyectos, pues las experiencias acumuladas harán más hábiles y conocedores a quienes planifican e implementan actividades. En este sentido Fernández Rodríguez (2002), en su *Manual de proyectos* afirma que la evaluación “no sólo tiene la virtud de explicar un conjunto de prácticas organizadas y proponer otras nuevas, sino que se convierte en un instrumento excelente para saber orientar nuevas estrategias” (p. 69), basadas éstas en los aprendizajes acumulados.

Finalmente, cabe mencionar que para que la evaluación sea consistente, es imprescindible que se planifique en todas y cada una de las fases o etapas del ciclo de vida de un proyecto, es decir, desde antes de llevar a cabo cualquier actividad es necesario sentarse a determinar en un documento lo que se quiere hacer y cómo se va a evaluar.

4.1.1.1. Seguimiento del proyecto

Según Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, pp. 47-48), el seguimiento o monitoreo, al ser un proceso sistemático está relacionado con tres actividades que le corresponden al coordinador o gestor: 1) Determinar el avance o progreso en la implementación del proyecto, sobre todo, los avances en cuanto al comportamiento de los costos y de los plazos temporales en la ejecución de las actividades. 2) Retroalimentar a los principales involucrados del proyecto; lo que consiste básicamente en comunicar a las personas indicadas los resultados del previo monitoreo. 3) Y, en caso de ser necesario, proponer medidas preventivas o correctivas que garanticen el logro del principal objetivo del proyecto. En este sentido, el objetivo del monitoreo y la responsabilidad del gestor es diagnosticar, comunicar y prescribir un tratamiento ante los males detectados en la fase de implementación de un proyecto.

Por otro lado, el monitoreo también está relacionado con la valoración de la eficiencia y la eficacia durante la fase de implementación: “el monitoreo es parte integrante de la ejecución de proyectos, no siendo más que una forma para controlar el avance de los proyectos en forma eficaz y proporcionar información sistemática, uniforme y fiable sobre el avance de los mismos” (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 1999, p. 1). Así pues, la eficiencia tiene que ver con la ejecución de las actividades en relación con los costos y plazos determinados para producir los componentes o resultados. Por su parte, la eficacia está relacionada con la producción de los componentes y con el logro del propósito del proyecto (Navarro, 2005, p. 15).

En este punto tenemos que hacer referencia a la matriz del Marco Lógico (mML) que abordamos en el capítulo anterior; esta matriz es muy útil como herramienta de monitoreo, pues en ella se estipula el marco de referencia para evaluar el desempeño de un proyecto. De modo que, para realizar el seguimiento o monitoreo durante la implementación de un proyecto de desarrollo intercultural, el gestor deberá valorar la eficiencia y la eficacia, basándose en la mML que confeccionó durante la fase de planificación de dicho proyecto, sobre todo en la columna “Medios de verificación de indicadores”. Aquí recordemos que la Metodología del Marco Lógico (MML) garantiza la efectividad del proyecto si se siguen correctamente todos y cada uno de sus pasos. “Se espera que los proyectos diseñados con el EML [Enfoque o Metodología del Marco Lógico (MML)] tengan objetivos bien formulados y metas cuantificables, para posibilitar el monitoreo de su avance y la evaluación de sus resultados. Hay que establecer indicadores, determinar medios de verificación y definir supuestos en forma explícita” (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 1999, p. 5).

Así pues, la efectividad de un proyecto consiste en el equilibrio entre eficiencia y eficacia, es decir, en que durante la implementación de un proyecto se ejecuten las actividades en estricta concordancia con los recursos (costos) y los tiempos (plazos) determinados inicialmente, para que en consecuencia se produzcan los componentes o resultados en cantidad y calidad esperadas, y que dichos componentes, a su vez, sumados por sus efectos, contribuyan al logro satisfactorio del propósito del proyecto. Esta es la labor principal del gestor intercultural en cuanto al seguimiento o monitoreo de un proyecto, y su responsabilidad aumenta cuando se trata de proyectos socioculturales, que no tienen fines lucrativos, pues el gestor es el encargado de optimizar los recursos disponibles para resolver problemas comunitarios.

4.1.1.2. Evaluación del proyecto

Como lo mencionamos anteriormente, el seguimiento o monitoreo se diferencia de la evaluación de un proyecto. “La evaluación es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto completado.” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 48). La evaluación se realiza en todas las fases, e incluso pasado el tiempo después de la conclusión de un proyecto, como evaluaciones de impacto o sostenibilidad; mientras que el monitoreo, como lo mencionamos antes, sólo se lleva a cabo durante la implementación del proyecto mismo. (Cohen y Franco, 1988, p. 65).

Según Cerezo y Fernández Prieto (2011, p. 64) la evaluación se pregunta sobre el funcionamiento de un proyecto con base en los resultados obtenidos; desde esta perspectiva, el funcionamiento del proyecto se valora tomando en cuenta tanto los procesos como los resultados, es decir, la evaluación considera al proyecto como un todo complejo. Además, las autoras señalan que por evaluación se entiende una cosa diferente dependiendo de la fase del ciclo de vida de un proyecto en la que ésta se utilice. A continuación, vamos definir dos tipos de evaluación.

Por un lado, la evaluación formativa es aquella que permite modificar el curso de un proyecto, así como generar aprendizaje para el gestor y los principales involucrados; este tipo de evaluación se aplica en las fases de planificación e implementación con el fin de guiar a buen término el proyecto. La evaluación sumativa, por su parte, se aplica al término o varios años después de la conclusión, con el fin de valorar el impacto o la sostenibilidad; en general, la evaluación sumativa se usa para sacar conclusiones y así mejorar en la ejecución de futuros proyectos, programas o políticas públicas. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 48) mencionan que se pueden llevar a cabo evaluaciones sumativas durante la implementación de un proyecto, pero que estas no son frecuentes. Para profundizar en la evaluación sumativa de impacto, recomendamos consultar el *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza* (Navarro, 2005).

Hasta aquí hemos expuesto las definiciones de algunos conceptos básicos para el seguimiento y la evaluación de proyectos. Fuimos muy insistentes en la importancia de monitorear la implementación de un proyecto intercultural y de evaluarlo como un todo, según cada una de sus fases. También aclaramos que seguimiento o monitoreo no es lo

mismo que evaluación; especificamos en qué consiste cada término y en qué momento se usa para la gestión de proyectos. Finalmente, definimos dos tipos de evaluación, la formativa y la sumativa.

A continuación, vamos a ser más específicos en cuanto al tipo de monitoreo y evaluación que se usan en un proyecto formulado desde el enfoque de la Metodología del Marco Lógico.

4.1.2. Seguimiento y evaluación según las fases del proyecto

Anteriormente mencionamos que el seguimiento y la evaluación se aplican en diferentes momentos del ciclo de vida de un proyecto. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) insisten en que no es posible llevar a cabo una evaluación de impacto (sumativa) al término de un proyecto, si antes no se realizó un proceso de seguimiento continuo y sistemático durante la fase de implementación. Por esta razón, a continuación, expondremos algunas ideas acerca de cómo se lleva a cabo el Monitoreo y la Evaluación (MyE) en cada fase del ciclo de vida de un proyecto.

En la fase de **preparación**, se dan los primeros pasos para asegurar que el proyecto cuente con un sistema eficiente de monitoreo y evaluación, es decir, ya desde la concepción, la formulación y la planificación, el gestor o gestora intercultural es responsable de asegurar que el proyecto disponga de un sistema propio de monitoreo durante su futura implementación, así como de un sistema de evaluación sistemática: “una toma de decisiones eficaz y oportuna requiere disponer de información de actividades de seguimiento y evaluación regulares y planeadas. La planificación para el seguimiento y la evaluación debe comenzar cuando se diseña el programa o proyecto...” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009, p. 81).

Aquí debemos volver a la matriz del Marco Lógico (mML), pues en ella se definen “los parámetros de desempeño del proyecto, líneas de base, puntos de referencia e indicadores” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 50). En la mML se define el marco para realizar las futuras evaluaciones y ajustes del proyecto, sobre todo en la columna de Medios de verificación de indicadores. De modo que, la mML nos ayudará a formular más adelante el Plan de Monitoreo y Evaluación de nuestro proyecto basado en la Metodología del Marco Lógico (MML).

Durante la fase de **ejecución** de un proyecto, el monitoreo y la evaluación se realizan con base en el Plan de Monitoreo y Evaluación. Con este Plan, el gestor tendrá un mayor control sobre la implementación de las actividades, la obtención de los resultados y el logro del propósito. Además, como ya lo mencionamos anteriormente, la fase de implementación es la más intensa en cuanto a monitoreo por parte del gestor; por esta razón se hace más necesario y conveniente contar con dicho plan, de tal manera que el gestor pueda enfrentar de manera proactiva los imprevistos y así lograr la eficiencia del proyecto. Más adelante nos extenderemos en abordar los criterios y exponer la metodología para elaborar un Plan de Monitoreo y Evaluación, que permitirá llevar a cabo evaluaciones intermedias (formativas) sobre el desempeño de un proyecto de desarrollo y gestión interculturales. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, pp. 50-51).

Finalmente, en la fase de **operación (post proyecto)**, la evaluación se realiza con el fin de valorar el impacto. Esta evaluación, según lo expuesto anteriormente, es de tipo sumativa porque se realiza al término de un proyecto o años después de su conclusión para estimar el impacto logrado; consiste básicamente en retomar el diseño original (incluidas las modificaciones realizadas durante el MyE de la fase de implementación) y contrastarlo con el logro de los objetivos del proyecto. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 51)

Hasta aquí dejamos el análisis de los conceptos básicos relacionados con el seguimiento y evaluación de un proyecto. En la primera parte de este último capítulo, hemos querido abordar estos conceptos específicos sobre MyE para la gestión de proyectos de desarrollo y gestión interculturales, pero es importante aclarar que no son todos los conceptos y que, dependiendo del enfoque de los proyectos o los organismos ejecutores, existen diversas concepciones sobre MyE. Ante esto, recomendamos revisar otras fuentes o recurrir a los mecanismos de monitoreo y evaluación que usan el BID o el ILPES, por ejemplo; o investigar sobre la evaluación participativa o la evaluación con un enfoque en derechos humanos. Aquí queremos mencionar rápidamente que el enfoque basado en derechos humanos (EBDH) se ha vuelto relevante en el ámbito de la cooperación para el desarrollo, basándose en la relación directa entre la lucha contra la pobreza y la promoción de los Derechos Humanos. Para saber más sobre este enfoque recomendamos leer a Lopetegui y Surja (2011, pp. 32-34 y 115).

Antes de pasar al siguiente apartado, como ejemplos ilustrativos mostramos dos cuadros que sintetizan lo que significa el monitoreo y la evaluación para el Banco Interamericano de

Desarrollo (BID) y para el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) respectivamente. Si se quiere profundizar en los tipos de evaluación, recomendamos revisar a Cohen y Franco (1988, pp. 107-122).

Por un lado, según el BID, este cuadro muestra los tipos de evaluación relacionados con el ciclo de vida de un proyecto:

Ciclo de vida del proyecto	Tipo de evaluación	
Preparación	Aprendizaje formativo: "Durante"	Evaluación ExAnte
Ejecución		Evaluaciones Intra y Post
Operación (Post Proyecto)	Aprendizaje sumativo: "Después"	Evaluación Ex-post

Figura 41. Los tipos de evaluación según el ciclo de vida del proyecto

Fuente: Recuperado de: Banco Interamericano de Desarrollo (1997, pp. 11-12). Citado por Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 53).

Por otro lado, desde la perspectiva del ILPES, el siguiente cuadro muestra cuáles son los tipos de evaluación y sus objetivos en relación con las fases del proyecto:

Fase	Etapas	Herramientas de Evaluación	Objetivos
Preinversión	Idea Perfil Prefactibilidad Factibilidad	Evaluación ex –ante: Preparación y evaluación de proyectos	Identificar problemas, determinar déficit, definir alternativas, comparar costos y beneficios de un proyecto.
Inversión	Diseño	Seguimiento Físico –financiero Control C4 Informe de término de Proyecto	Aprendizaje en la gestión de la ejecución del proyecto, conocer la evolución en relación a los costos, cumplimiento con la cronología de las actividades del proyectos, la cantidad de obras realizadas y la calidad con que se realizan. Detectar desviaciones de la planificación inicial en la ejecución.
	Ejecución		
Operación	Operación	Evaluación ex-post Seguimiento de la operación	Estudiar el origen de las discrepancias entre lo previsto y los real. Mejorar los sistemas y metodologías de evaluación ex-ante. Realizar correcciones al proyecto durante su operación a fin de evitar su evolución hacia resultados desfavorables.

Figura 42. Los objetivos de los tipos de evaluación según las fases del proyecto

Fuente: Recuperado de: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (sin año, sin página). Citado por Ortégón, Pacheco y Prieto (2005, p. 55).

4.2. Plan de Monitoreo y Evaluación de un proyecto

En los proyectos implementados mediante la Metodología del Marco Lógico (MML) es muy importante incluir un plan de seguimiento y evaluación con el fin de asegurar la eficiencia de dichos proyectos. Por esta razón, la MML contempla la realización de un Plan de Monitoreo y Evaluación desde la fase de planificación y formulación. Este apartado expondremos algunas razones para planificar y realizar el monitoreo y la evaluación; también abordaremos las características que definen un Plan de Monitoreo y Evaluación y proseguiremos con los componentes y la metodología para formularlo; adicionalmente mencionaremos algunas de las limitaciones del Monitoreo y la Evaluación (MyE).

Así pues, según Ortégón, Pacheco y Prieto (2005), es recomendable llevar a cabo el MyE de un proyecto porque mediante estos procesos se potencian dos aspectos: por un lado, se genera aprendizaje tanto para el gestor y los principales involucrados y, por otro, se fomenta “el sentido de pertenencia de los beneficiarios respecto del proyecto, lo que se ve potenciado con la información que es obtenida y difundida adecuadamente” (p. 66). Esto quiere decir que el aprendizaje generado sirve para corregir los errores del proyecto y

además es provechoso en futuras situaciones o proyectos. Por su parte, Di Virgilio (2012) sostiene que el éxito del monitoreo y la evaluación “reside en el aprendizaje que los actores participantes pueden obtener acerca de lo que funcionó y lo que no, para mejorar el proceso y lograr mejores resultados en las intervenciones actuales y futuras” (p. 98). De este modo, el aprendizaje puede convertirse en un hábito de mejora continua, pues con el tiempo y la práctica, los involucrados suelen aprender cómo ejecutar cada una de las actividades, y así repetir los métodos adecuados y evitar los modos incorrectos de proceder en futuros proyectos o programas.

Otra razón para llevar a cabo el MyE se refiere a que, cuando los involucrados se sienten fuertemente ligados al proyecto, asumen con mayor responsabilidad los compromisos. Esto se logra mediante la inclusión en la toma de decisiones, así como a través de la comunicación de la información durante la implementación del proyecto: “la participación de las partes interesadas en el seguimiento y la evaluación puede dar lugar a una comunicación eficaz para otros objetivos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009, p. 91). Lo anterior nos permite asegurar que, si un gestor de proyectos de desarrollo y gestión interculturales quiere involucrar a un mayor número de responsables, debe difundir oportunamente la información que el proceso de MyE genera; evitando así la concentración de la responsabilidad en su propia persona y aumentando la probabilidad de éxito de los proyectos que coordina.

En relación con la fluidez de la información, Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) señalan que el MyE incentivan la transparencia, pues “abre los libros para que todos puedan verlos” (p. 67). Esta afirmación se sostiene en la premisa de que la transparencia en el manejo de los recursos asignados es indispensable para asegurar la estabilidad de un proyecto en ejecución, pues aumenta la confianza entre gestor, involucrados, organismos financieros y gobiernos. Aunado a lo anterior, el MyE fomentan también la corresponsabilidad; según los autores, ésta se logra cuando el deslinde de responsabilidades es claro y, ante la falla o el error, tanto el gestor como los otros responsables responden por su desempeño; en contraste, cuando la información obtenida del monitoreo es positiva, ésta pone en evidencia el buen desempeño del gestor y los involucrados, por lo que se fomenta el reconocimiento al trabajo bien hecho.

Estas son algunas de las principales razones para planificar y llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de un proyecto. El gestor es el responsable de formular el Plan de Monitoreo

y Evaluación desde las primeras etapas, y de llevarlo a cabo durante la fase de implementación. Según lo que acabamos de comentar, el Plan de MyE consolidará el proyecto en la consecución de los objetivos, mediante la generación de aprendizaje, el fomento de compromiso, la difusión de información y el deslinde de responsabilidades. Además, podemos agregar que un proyecto consolidado en este sentido tiene más posibilidades de ser aprobado por las agencias u organismos financiadores, para obtener recursos después de pasar por un proceso de evaluación. A continuación, abordaremos las características de un Plan de Monitoreo y Evaluación.

4.2.1. Características del Plan de MyE

Un buen Plan de Monitoreo y Evaluación debe distinguirse al menos por las siguientes características. En primer lugar, debe ser sistemático, es decir, debe estar estructurado e integrado a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 60). Para lograr esto es necesario diseñarlo cuidadosa y detalladamente, siguiendo una metodología probada y rigurosa, como la que abordaremos más adelante, en el apartado “Componentes del Plan de MyE”. En segundo lugar, el Plan de MyE debe promover la participación de los involucrados. Según hemos venido recordando, uno de los principios esenciales de la MML implica considerar las inquietudes, necesidades, opiniones y aportes de los involucrados desde la fase de planificación y durante la ejecución del proyecto. En el mismo sentido, se debe involucrar a los beneficiarios y afectados en la formulación y ejecución del plan de monitoreo, por las razones que anteriormente hemos expuesto: el MyE aumentan el compromiso, la confianza y la corresponsabilidad. Tres resultados de la participación en el MyE son:

- Se incrementa el compromiso por parte de los involucrados.
- Se fortalece la confianza y la corresponsabilidad entre el gestor y los involucrados.
- Se logran acuerdos en la definición del marco de referencia para valorar los resultados y el desempeño, es decir, se consensa con anterioridad cuál va a ser el parámetro o los criterios para considerar que algo es efectivo o no.

En tercer lugar, el Plan de MyE debe caracterizarse por estar orientado al desempeño del proyecto. Dicho con otras palabras, el objetivo último del MyE debe examinar “si los resultados están de acuerdo con el Propósito del proyecto” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 60). Esta es la médula del monitoreo como proceso: identificar debilidades o desvíos del proyecto para implementar reajustes que dirijan las actividades hacia el logro

de los objetivos. Los autores aclaran que “aunque el Propósito de un proyecto nunca puede cambiar, sí se pueden cambiar componentes y actividades para aumentar la probabilidad de que un proyecto alcance su Propósito” (p. 60); esto es posible debido a la flexibilidad que caracteriza a la MML.

Además, en cuarto lugar, el Plan de MyE debe estar enfocado en el aprendizaje del gestor o gestora, de los principales responsables, así como de la comunidad en general. El MyE se caracteriza por generar aprendizaje a partir de las buenas y malas experiencias en la implementación de un proyecto. Ya mencionamos anteriormente que este aprendizaje beneficia al proyecto en cuestión y es fructífero en futuros programas y proyectos: “el seguimiento intenta identificar avances hacia los resultados, precipitar decisiones que incrementen la probabilidad de lograr los resultados, mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009, p. 106).

Finalmente, en quinto lugar, el Plan de MyE debe fungir como una base para la toma de decisiones. Esto es posible porque el MyE genera información confiable que hace referencia a hechos sobre la situación actual del proyecto; dicha información sirve para orientar y respaldar la toma de decisiones sobre cambios en el curso del proyecto.

Hasta aquí hemos expuesto cinco importantes características por las que debe distinguirse el Plan de Monitoreo y Evaluación. Nos gustaría añadir que, con respecto a la participación, el Plan de MyE debe ser muy consciente y sensible ante la diversidad cultural de los involucrados, pues este es un aspecto latente en todos los contextos sociales en lo que se implementa un proyecto de desarrollo y gestión. El gestor es libre de añadir otras características que considere necesarias, según lo amerite la naturaleza del proyecto, la problemática identificada o la población beneficiada.

4.2.2. Componentes del Plan de MyE

A continuación, vamos a retomar los seis componentes que Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 58-60) recomiendan para configurar un Plan de Monitoreo y Evaluación basado en la Metodología del marco Lógico (MML). El gestor debe ser muy cuidadoso de cubrir estos seis aspectos durante la planificación del Plan de MyE de un proyecto, con el fin de que el seguimiento y la evaluación sean procesos fluidos y exitosos.

1) **Reglas o condiciones.** Según los autores, este componente debe especificar las condiciones en que se llevará a cabo el seguimiento y la evaluación del proyecto. El gestor y los principales involucrados deben integrar un conjunto de reglas en el Plan de MyE. Estas reglas deben ser generales y específicas. Las generales determinan la prioridad de los aspectos a monitorear (tiempos, costos, calidad, cantidad, eficacia, eficiencia, efectividades, etc.), las condiciones en que los involucrados participarán en el monitoreo y el tipo de evaluación que se usará (formativa o sumativa). Las reglas específicas determinan las técnicas que serán aplicadas en el seguimiento y la evaluación, y, en relación a éstas, también señalan a los involucrados que serán responsables de recabar, proporcionar, manejar, interpretar o difundir la información de cada aspecto a evaluar: “la responsabilidad de la adquisición oportuna de datos a partir de su fuente se debe asignar claramente, en función de cada indicador, a una persona, equipo u oficina específica...” (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 1999, p. 14).

Estas reglas o condiciones funcionan como un marco de referencia porque, mediante un acto de consenso se establecen de antemano las condiciones generales y específicas para la ejecución del Plan de MyE, lo que facilita la reorientación en caso de que se presenten dudas o malentendidos entre los responsables del seguimiento y la evaluación.

2) **Estructura organizacional.** En relación con el componente anterior, en el Plan de MyE también se debe integrar una estructura organizacional que especifique las funciones de los involucrados en el monitoreo y la evaluación del proyecto. Di Virgilio (2012, p. 57) señala que el individuo o grupo de trabajo responsable de llevar a cabo el MyE puede ser un ente interno o externo al proyecto; esta decisión se toma dependiendo de varios factores, entre los que destaca la naturaleza o dimensión del proyecto, la disponibilidad de recursos, las prioridades del MyE, etc. Ya sea que se elija un grupo de trabajo interno o externo, lo que sí debe quedar claro es la asignación de responsabilidades, basándose en criterios como la confianza, credibilidad, objetividad, autonomía, experiencia o conocimientos técnicos de las personas encargadas de manejar la información. Para esto, el gestor puede elaborar en consenso un diagrama que refleje la estructura organizacional en relación con las actividades específicas del MyE; dicho diagrama debe ser integrado en el Plan de MyE para resolver posibles ambigüedades en el futuro. Al integrar este elemento, el Plan de MyE gana sistematicidad y promueve la participación y el compromiso de los involucrados.

3). **Personal capacitado.** Un elemento más que debe incluirse en el Plan de MyE es el personal capacitado para supervisar o llevar a cabo el monitoreo. En este punto el gestor del proyecto y los involucrados deben asegurarse de contar con el personal técnicamente cualificado para recabar y procesar la información que requiera un trato especial. Anteriormente, cuando hablábamos sobre indicadores, sugerimos evitar en la medida de lo posible aquellos que impliquen un método muy sofisticado de recolección de información o de procesamiento de esta; esto debido a que es difícil y costoso encontrar al personal adecuado que maneje este tipo de indicadores. Pero si el proyecto requiere lo anterior, se recomienda incluir con anticipación a las personas con los conocimientos técnicos necesarios en el Plan de MyE, de modo que luego no haya inconvenientes en la ejecución del seguimiento y la evaluación.

4. **Determinación de los incentivos.** La identificación de los principales interesados es una tarea esencial de la MML para la planificación de proyectos. En este sentido Ortégón, Pacheco y Prieto (2005, p. 59) recomiendan integrar en el Plan de MyE los intereses personales que podrían tener los involucrados en los procesos de monitoreo y evaluación del proyecto; al incluir estos intereses, el gestor se asegura de tomar en cuenta sus necesidades y expectativas, con lo que atrae su atención y participación. Una vez que se identifican los intereses de las personas que participarán en la ejecución del Plan de MyE, el gestor debe crear o identificar los incentivos para que los involucrados participen de manera comprometida en el MyE. Según los autores, “el interés es la razón por la cual un involucrado apoyaría o resistiría un proceso efectivo de monitoreo y evaluación de un proyecto”, mientras que un incentivo “es una actividad o acción de monitoreo y evaluación que promueve apoyo o reduce resistencia por parte de los involucrados al proceso” (p. 59). Se recomienda elaborar un diagrama o gráfico para plasmar los intereses de los involucrados y sus incentivos, y luego integrarlo en el Plan de MyE.

5. **Difusión de la información.** Es importante que el Plan de MyE cuente con mecanismos de difusión de la información que se vaya generando. Ya que a partir de esta información se produce aprendizaje entre los involucrados, con lo que mejora el desempeño en el proyecto en ejecución y en proyectos futuros. Por esta razón es conveniente contemplar la difusión de la información en la etapa de planificación del monitoreo y la evaluación; esto implica integrar en el Plan de MyE los mecanismos de difusión y los respectivos responsables. Los contenidos que deberán difundirse pueden ser “lecciones aprendidas” y/o “mejores prácticas”.

“Una lección aprendida es una hipótesis que resulta de una o más evaluaciones sobre algo que funciona bien o no funciona bien, que podría aplicarse a otras situaciones” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 59); este tipo de lecciones pueden recogerse mediante una reunión entre todos los involucrados, antes del arranque del proyecto, con el fin de asegurar la claridad y el consenso con respecto al fin, propósito, resultados y actividades, y también con respecto al procedimiento de ejecución y los parámetros de monitoreo del proyecto.

Por otro lado, “una mejor práctica significa el medio más efectivo y eficiente para realizar algo en una variedad de situaciones. Normalmente resulta de medios comprobados en varias evaluaciones. Con frecuencia las mejores prácticas se estandarizan y pasan a ser los medios aceptados y hasta requeridos para hacer algo” (pp. 59-60); en este sentido, si el gestor lo considera viable y necesario, deberá incluir en el Plan de MyE algunas prácticas comprobadas y estandarizadas para monitorear o evaluar el proyecto.

6. Recursos financieros. El último componente que es necesario incluir en el Plan de MyE se refiere a los recursos financieros que requieren las tareas de seguimiento y evaluación. Esto es de suma importancia ya que, como mencionamos anteriormente, el uso de indicadores y otras técnicas de monitoreo representa un costo que debe ser contemplado y asumido como tal. En este sentido, el gestor de un proyecto debe conseguir y destinar los recursos necesarios para el MyE, sobre todo, debe contemplar los pagos al personal técnicamente capacitado para recolectar y manejar información, así como el pago por uso de oficinas o instalaciones, en el caso de que esto se requiera. Cabe recordar que la MML recomienda usar sólo los indicadores necesarios, los que resulten eficientes (bajo costo) y que arrojen sólo la información necesaria; recordemos que, a mayor desagregación de los datos, mayor costo.

4.2.3. Limitaciones del seguimiento y la evaluación de un proyecto

Aunque el seguimiento y la evaluación fortalecen y consolidan un proyecto, los beneficios que aporta son limitados. El Plan de Monitoreo y Evaluación es sólo una herramienta mediante la que el gestor puede valorar el logro del Propósito de un proyecto, pero como herramienta tiene dificultades y limitaciones. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 67) nos advierten que quien planifica el MyE debe tener en cuenta que el seguimiento y la evaluación de un proyecto regularmente presenta inconvenientes de diversa índole; de

modo que el gestor debe considerar estos factores desde la etapa de formulación del Plan de MyE.

La importancia de reconocer las limitaciones del seguimiento se refiere a que tenemos la facultad de pronosticar situaciones menores que no representan una amenaza real, y hasta situaciones mayores que podrían impedir el monitoreo en su totalidad. A continuación, presentaremos algunas limitaciones del seguimiento y la evaluación de proyectos generales, y agregaremos algunas otras que podrían ser más recurrentes en proyectos de desarrollo y gestión interculturales:

- Inconsistencias en la formulación. Es común encontrarse con una matriz del Marco Lógico inconsistente, en donde el Fin o el Propósito no son claros o los indicadores no están correctamente formulados para medir el avance de las Actividades o el logro de los Componentes (Resultados). Y es muy importante formular bien los indicadores pues estos “proporcionan una referencia para la interpretación y la toma de decisiones y sirven de base para el seguimiento y la evaluación” (Gómez y Cámara, 2003, p. 33).
- Insuficiencia de recursos. Es complicado llevar a cabo el MyE cuando previamente no se disponen los recursos necesarios para realizar los procesos mismos de monitoreo y evaluación. Esto suele pasar porque el gestor no calculó correctamente los costos de recabar y manejar información para medir un aspecto del proyecto: “los recursos financieros para el seguimiento y la evaluación deberían ser calculados de manera realista en el momento de la planificación para el seguimiento y la evaluación” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009, p. 88).
- Indisponibilidad de personal capacitado. En relación con lo anterior, también es común lidiar con la falta de personal especializado para medir un aspecto del proyecto. Esto puede evitarse si durante la formulación de la mML se excluyen los indicadores que requieren un método altamente sofisticado para la recopilación y el manejo de la información.
- Bajo compromiso. Si los beneficiarios no muestran compromiso en la implementación del proyecto, tampoco lo harán en lo que corresponde a los mecanismos de monitoreo y evaluación. Por esta razón, la MML insiste constantemente en promover el compromiso mediante la inclusión y la participación de los agentes clave: “las partes interesadas que durante la fase de planificación

han establecido la visión y priorizado los resultados que permitirán realizar esa visión tienen las mejores ideas sobre cómo continuarán siendo pertinentes para ellos los resultados. Por consiguiente, deben participar en la identificación de la información o la retroalimentación necesarias durante la implementación (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009, p. 91).

- Abandono de responsabilidades. En relación con lo anterior, el abandono de responsabilidades deviene de un bajo compromiso por parte de los involucrados. Esto también puede ser debido a que en la determinación de los indicadores no se especificó quiénes serían responsables de otorgar, recabar, manejar o difundir la información. (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 1999, p. 14)
- Problemas del entorno (sociales y naturales). No es común encontrarse este tipo de inconvenientes para realizar el MyE, pero es recomendable tener en cuenta que imprevisiblemente pueden suceder cambios en el entorno que dificulten o impidan la evaluación. Por ejemplo, podría suceder un conflicto armado, una crisis económica o un desastre natural que imposibilite recabar información para monitorear un proyecto; un problema de este tipo terminaría por afectar no sólo al MyE sino al proyecto en su totalidad.
- Desconfianza de la información. Otro obstáculo se refiere a que las personas no confían en la información que genera el MyE; esto también puede evitarse si durante la formulación de la mML, el gestor logra el consenso entre los involucrados en la determinación de los indicadores, las fuentes de información, la periodicidad de la evaluación, etc.
- Sesgo de la información. Es un problema que sucede cuando la persona responsable de obtener y procesar la información no lo hace de manera imparcial u objetiva, por ejemplo, cuando una muestra no es representativa ni aleatoria, o cuando dicha persona tiene formada *a priori* una opinión sobre el resultado de la evaluación o, peor aún, cuando en ella existe la clara intención de manipular los datos a favor o en contra.
- Problemas de la información. Esta es probablemente la limitación más frecuente. Se refiere a la indisponibilidad de la información o a la mala calidad de esta. También se presenta cuando el MyE requiere información muy específica y desagregada para evaluar un aspecto, lo cual puede resultar difícil y costoso, pues a mayor desagregación, mayor costo; en este caso se recomienda recurrir a fuentes de

información secundaria, que ofrecen datos que, aunque son menos precisos, resultan menos costosos.

- Resistencia al cambio. Esta problemática está ligada, en parte, con la desconfianza de la información que genera el MyE; al no creer en lo que se está reportando con respecto al avance del proyecto, las personas se resisten a aceptarlo como algo verdadero. La resistencia se presenta sobre todo ante los cambios que el gestor propone luego de hacer el monitoreo, cambios que son necesarios si se quiere lograr el Propósito del proyecto.

Hasta aquí hemos expuesto algunas de las principales problemáticas o limitaciones para llevar a cabo el Monitoreo y la Evaluación de un proyecto. Muchas de éstas están ligadas con el origen y manejo de la información. En el siguiente apartado abordaremos algunas técnicas para recabar la información necesaria para ejecutar el Plan de MyE.

4.3. Recabar información para el Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de MyE se basa en información que se recolecta durante la implementación del proyecto, incluso después, si se trata de una evaluación sumativa. Para los fines de seguimiento y evaluación que requiere un proyecto implementado bajo la MML, la información recolectada debe estar estrictamente relacionada con el tipo de dato que se quiere conseguir, con la variable que se quiere medir o con el indicador que es necesario establecer. Medianero (2007) sostiene que “para cada indicador es necesario recolectar datos de alguna fuente que permita viabilizar la información”, añade que “en algunos casos los datos ya están disponibles, por lo que el trabajo se reduce al análisis de los mismos”; pero existen los casos en los que “no existe data disponible, por lo que se tiene que diseñar y conducir un estudio para obtener esos datos” (p. 60). Más adelante reflexionaremos en torno a lo que conviene más cuando se trata de proyectos con presupuestos reducidos, pues, como ya sabemos, llevar a cabo estudios para obtener información suele ser costoso en tiempo y recursos.

La información suele ser de dos tipos: cuantitativa y cualitativa. La primera se refiere a números, cantidades, medidas, tamaños o frecuencias. La segunda está relacionada con impresiones u opiniones que se obtienen de entrevistas o encuestas aplicadas a los beneficiarios del proyecto. En este sentido, la información cuantitativa sirve para medir

número de personas, nacimientos, muertes, productos, ingresos, costos, porcentajes, temperatura, cantidad de un producto, bien o servicio, etc. Mientras que la información cualitativa mide el nivel de satisfacción de los beneficiarios, su impresión sobre una realidad en particular, sus intenciones y deseos, la comunicación, comodidad, creatividad, etc.

Se supone que la información cuantitativa es más confiable debido a que contiene menor sesgo; nosotros creemos que ambos tipos de información son útiles, sobre todo cuando se mezclan para obtener una mejor visión de la realidad que se está monitoreando, además, a fin de cuentas, la información cualitativa se puede transformar en cuantitativa mediante algunos métodos estadísticos. A continuación, vamos a abordar algunos criterios básicos para recopilar la información necesaria para realizar el Monitoreo y la Evaluación.

4.3.1. Criterios básicos para recabar la información

Según Ortégón, Pacheco y Prieto (2005), “la recopilación de información debe obedecer a algunos criterios, de tal forma que ésta sea confiable, oportuna y eficiente para quien la utiliza” (p. 61). A continuación, vamos a exponer estos siete criterios, con el fin de que el gestor de un proyecto sepa bajo qué lineamientos básicos guiar la recolección de la información para llevar a cabo el MyE:

- El primer criterio que debemos atender en el proceso de recolección de datos se refiere a la efectividad en cuanto al costo; esto quiere decir que es necesario apegarnos al principio de usar la menor cantidad de recursos para construir los indicadores que nos hemos propuesto. Ya mencionamos que, desde la formulación de la matriz del Marco Lógico (mML), debemos elegir indicadores que sean económicos, es decir, para los cuales no sea costoso recabar y analizar la información; además, es recomendable buscar datos generales, pues a mayor desagregación, mayor costo. “La idea es recoger la información a un costo mínimo”, pues “hay varias maneras de recoger datos, pero unas son más económicas, rápidas y efectivas que otras” (p. 61).
- Por otro lado, el proceso de recolección de información debe ser selectivo, es decir, el responsable de recabar la información no debe recoger sino sólo los datos que son necesarios para construir cada indicador que nos hayamos propuesto en la mML. Por esto es recomendable tener siempre en mente y a la mano la mML, para

recordarnos los indicadores que queremos establecer y así sólo recopilar los datos pertinentes y acordes.

- Además, este proceso de recolección de información debe estar orientado hacia los resultados de la mML, con esto Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 61) se refieren a que los datos deben estar ordenados hacia los elementos de la mML que son en estricto sentido un resultado, es decir, a los Componentes (Resultados), Propósito y Fin. Para las Actividades no se recomienda recoger información, pues estas son un proceso en sí mismas, difícil de medir. (Ver figura de mML).
- En relación con el criterio de selectividad, la recolección de la información debe ser un proceso específico. Esto quiere decir que, además de estar relacionada estrictamente con los elementos de la mML, la información debe obtenerse en el nivel de desagregación requerido para cada Componente, el Propósito y el Fin, respetando los criterios de efectividad de costos y de pertinencia de la información.
- En otro sentido, los datos deben presentarse oportunamente para que los tomadores de decisiones puedan hacer su trabajo; por esta razón, desde la formulación de la mML se establecen los periodos en los que se presentarán los indicadores o actualizaciones de dichos datos; los periodos pueden ser semanales, mensuales, trimestrales, anuales, etc., según se haya establecido inicialmente en la columna “Medios de verificación de indicadores” en la mML. Dicho de otro modo, la recolección de los datos debe atender a los cronogramas o tiempos especificados, de tal manera que siempre sea oportuno comunicar información importante a los involucrados o tomar decisiones que reorienten el proyecto hacia el cumplimiento de sus objetivos. (Di Virgilio, 2012, p. 82).
- Otro criterio no menos importante es el que se refiere a la imparcialidad de la información. En la recolección de los datos debemos evitar el sesgo en la medida de lo posible, esto con el fin de asegurar la credibilidad y veracidad de la información. Debemos tener especial cuidado con la información que obtengamos por métodos cualitativos.
- Finalmente, la información debe ser replicable. Este criterio es esencial para asegurar la sistematicidad en un método de investigación o de recolección de datos; se refiere básicamente a que, al usar el mismo método, cualquier otra persona en las mismas condiciones debe obtener los mismos resultados: “los instrumentos utilizados, aplicados al mismo tiempo, por diferentes personas, deben proporcionar informaciones comparables” (Fernández Rodríguez, 2002, p. 67). Sería inaceptable

que, al repetir la recolección de datos para un indicador, otra persona obtuviera información totalmente diferente e imposible de comparar con los resultados de la primera recolección.

Como se puede observar, colocamos en primer lugar el criterio de efectividad de costos. Hicimos esto porque en la gestión de proyectos es muy importante asegurar la sostenibilidad económica y el aprovechamiento eficiente de los recursos, sobre todo en cuanto a los procesos de monitoreo y evaluación se refiere. A continuación, exponemos cuatro subcriterios que Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 61) recomiendan con respecto a la efectividad de costos:

- Se recomienda valorar la relación beneficio-costos de usar cada método de recolección y análisis de información. El principio es muy simple: se comparan los beneficios y los costos; si los primeros exceden a los últimos, de entrada, el método se considera aceptable; pero si los costos exceden a los beneficios, inmediatamente debe ser desechado (Cohen y Franco, 1988, p. 203). En ocasiones no se justifica el uso de ciertos métodos que resultan caros o complicados; ante esto se recomienda recurrir a métodos menos costosos como los Métodos de Estimación Rápida que, aunque entregan información menos precisa o directa, son más rápidos y baratos.
- Además, para asegurar la efectividad de costos, se debe recabar sólo la información necesaria, con lo que se evitan los datos redundantes e inútiles para la construcción de los indicadores que se han preestablecido en la mML.
- Los datos deben recolectarse cerca de la fuente de información. Esto quiere decir que, deben evitarse los sistemas burocráticos con personas o elementos intermediarios, que dificulten o distancien la relación entre quien recolecta la información y los destinatarios de la misma.
- Finalmente, se recomienda usar fuentes secundarias cuando el acceso a las primarias resulta caro o complicado. Las fuentes secundarias podrían entregarnos información más imprecisa o indirecta, pero en muchos casos este método es más rápido y barato.

Hasta aquí hemos expuesto siete criterios básicos para recolectar la información que requieren el seguimiento y la evaluación de un proyecto bajo la Metodología del Marco Lógico. La idea general es obtener sólo la información necesaria para medir lo que queremos medir, de manera oportuna, confiable y eficiente. Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) sugieren que el gestor de un proyecto puede usar “información existente, técnicas

de muestreo, métodos de estimación rápida y otros métodos de recolección creativos” (p. 61) siempre y cuando se respeten estos criterios básicos. A continuación, abordaremos algunos métodos para obtener información de fuentes primarias y secundarias.

4.3.2. Fuentes y métodos para recabar información

4.3.2.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos que el propio gestor o responsables del seguimiento generan y para cuya recolección también se diseñan instrumentos propios (Crespo, 2015, p. 122). Para los fines que aquí nos interesan, vamos a exponer tres métodos para obtener información de fuentes primarias: la observación directa, las entrevistas y los cuestionarios. Se recomienda recurrir a estas fuentes cuando la información que requiere el proyecto no se encuentra disponible en fuentes existentes, o cuando dicha información es útil para la toma de decisiones porque se considera que las opiniones de las personas podrían ayudar a mejorar el desempeño del proyecto. En estos casos, el gestor debe prever los mecanismos para recabar y analizar por cuenta propia este tipo de información. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 62).

- Observación directa. Este método consiste en visitar un espacio u objeto relacionado con el proyecto y observar detenidamente uno o varios aspectos del mismo. También se puede observar directamente el comportamiento de un grupo de personas en un ambiente o situación específica (Navarro, 2005, p. 57). Un ejemplo de este método sería la observación de un centro comunitario en construcción; durante la visita se supervisa que las obras avancen conforme a los tiempos estimados y que dichos avances o resultados sean los esperados en cuanto a calidad, tamaño, forma, etc. Hay que tener especial cuidado con que el observador sea la persona adecuada para recabar la información con el menor sesgo posible; para esto se recomienda usar una “lista de verificación” o “checklist” en la que previamente se hayan acordado los aspectos a evaluar, de tal manera que la observación esté restringida y controlada.
- Entrevistas. Las entrevistas son útiles cuando se quiere obtener información de los beneficiarios directos, se pueden hacer individual o grupalmente (grupo focal). Según Ortégón, Pacheco y Prieto (2005) “este método puede ser costoso en tiempo y recursos humanos; además, es susceptible de sesgo por parte del entrevistador”,

pero su principal ventaja es que “provee acceso directo a los beneficiarios y puede ofrecer información que no es posible obtener con otros métodos” (p. 63). Por otro lado, las entrevistas son un método eficaz cuando se quiere promover la participación de los involucrados pues representan una oportunidad de expresar sus ideas, intereses, impresiones, etc. (Di Virgilio, 2012, pp. 103-106). Existen varios tipos de entrevistas; aquí recomendamos la “entrevista semiestructurada”, para la que es necesario contar con un conjunto de preguntas previamente seleccionadas que orienten las respuestas al aspecto específico que queremos evaluar, como, por ejemplo, la satisfacción de los beneficiarios con respecto a un servicio recibido.

- Cuestionario. Este método es eficiente cuando se quiere cubrir una mayor población; al igual que con la entrevista, el cuestionario o encuesta sirve para recabar información subjetiva de las personas, la diferencia es que con éste las respuestas suelen ser muy breves o se limitan a “sí” o “no”. (Cohen y Franco, 1988, p. 162). En el cuestionario incluso las posibles respuestas se preseleccionan, de modo que el encuestado sólo puede elegir entre un desplegado de opciones en cada pregunta. “Típicamente es un método más económico que los otros, pero el procesamiento de los cuestionarios puede ser costoso” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 63).

Además de estos tres métodos, existen otros que el gestor o los evaluadores pueden usar a criterio propio; esto depende de los aspectos que se quieren evaluar y de los indicadores que se van a construir. No está de más recordar que es necesario seguir los criterios básicos, antes abordados, para la recolección de la información.

4.3.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas existentes en torno a la producción del proyecto, documentos que aportan datos útiles sin necesidad de crear métodos de recolección especiales (Crespo, 2015, p. 122). Por lo regular es más barato obtener información de fuentes secundarias, aunque los datos que se obtienen pueden no ser exactamente los que se requieren; dicho de otra manera, al tratarse de fuentes secundarias, la información es indirecta y menos precisa (Di Virgilio, 2012, p. 107). Aquí sólo expondremos dos tipos de fuentes secundarias: información existente pero no publicada e información debidamente publicada.

- Información existente pero no publicada. Es posible encontrar información confiable que no ha sido acumulada por organizaciones bien establecidas, pero dicha información no se genera con el objetivo de ser publicada sino como parte o consecuencia de las actividades de escuelas, hospitales, oficinas, cooperativas, empresas, dependencias de gobierno, individuos, etc. El gestor y los involucrados pueden recabar información en este tipo de fuentes secundarias para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del proyecto.
- Información debidamente publicada. Como fuente secundaria de información, también están a la mano los informes publicados periódicamente por organismos gubernamentales y no gubernamentales, locales e internacionales. Estos informes contienen información especializada confiable en la mayoría de los casos, que puede servir para evaluar indirectamente los aspectos o efectos de un proyecto. Por esta razón, si se considera conveniente, se puede recurrir a este tipo de fuentes para recabar información, teniendo en cuenta algunos criterios relacionados con la veracidad y la vigencia de la información.

Al igual que con las fuentes primarias, con las secundarias se recomienda respetar los criterios básicos para la recolección de la información, criterios que anteriormente hemos analizado; esto con el fin de evitar sesgos y lograr la efectividad de costos en la obtención y manejo de datos. Cabe advertir que en las fuentes secundarias no siempre se encuentra la información específica que necesitamos, ni con la vigencia u oportunidad que nuestro proyecto requiere; debido a esto se recomienda hacer los ajustes necesarios de tal manera que dicha información resulte útil para ejecutar el Plan de Monitoreo y Evaluación. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, pp. 62-63)

Hasta aquí hemos hablado de fuentes de información primarias y secundarias, y de los principales métodos de recolección de información. El Plan de MyE debe incluir ambos tipos de fuentes y diversos métodos, pues esto asegura haber obtenido la información mediante un proceso sistemático y riguroso, en el que se cruzaron y corroboraron los datos varias veces. De este modo, la información difundida (resultado del monitoreo) gozará de mayor credibilidad entre los destinatarios de esta y las decisiones que se tomen con base en ella serán más acertadas. Ahora hablaremos de la calidad de la información.

4.3.3. Calidad de la información

En la búsqueda de información para llevar a cabo el monitoreo o la evaluación de un proyecto, el gestor debe procurar que los datos recabados sean confiables y certeros, para que la información resultante sea de buena calidad. Al respecto, Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 65) hacen algunas recomendaciones; según ellos, la calidad de la información mejora en la medida en que se usan los indicadores adecuados, se combinan métodos cuantitativos con métodos cualitativos, se recurre a recolectores de información capacitados y se promueve la participación entre los involucrados. A continuación, vamos a revisar algunas de estas recomendaciones.

El cruce y verificación de la información aumenta la calidad de esta. Si el presupuesto dedicado a los indicadores lo permite, se recomienda usar más de un indicador para evaluar los objetivos o componentes, de tal manera que se pueda cruzar y verificar la información obtenida. Aunque en apariencia esto se contradice con lo que venimos diciendo sobre usar sólo los indicadores necesarios con el fin de reducir costos, esta recomendación se hace para los casos en los que el proyecto lo permite o en los que se considera sumamente necesario.

Completar datos cuantitativos con cualitativos también ayuda a incrementar la calidad de la información. Esto es posible porque muchas de las veces, los datos cualitativos echan luz sobre los puntos ciegos de los datos cuantitativos, es decir, los datos cualitativos cubren aspectos de la realidad que una vista puramente cuantitativa no alcanza a percibir, y viceversa, los datos cuantitativos refuerzan la percepción de la realidad de un punto de vista puramente cualitativo. Dicho en pocas palabras, la información es de mayor calidad cuando se obtiene de la mezcla de números con opiniones: “los datos cuantitativos requieren, por lo general, ser complementados con datos cualitativos, por su mayor contenido de información en cuanto a actitudes, opiniones y valores” (Medianero, 2007, p. 61).

En otro sentido, se aconseja recurrir a personas que estén correctamente capacitadas para buscar y recolectar la información. Aunque para esto se requieren mayores recursos, se recomienda que, si es estrictamente necesario obtener información específica o desagregada, se elija a personas técnicamente calificadas para hacer este trabajo, de tal manera que el resultado sea profesional y de buena calidad.

Finalmente, promover la participación entre los involucrados también puede ayudar a mejorar la calidad de la información, al menos en el sentido de que dichos involucrados la perciban como más confiable y apoyen las decisiones que de ella se deriven. Como ya lo hemos mencionado en apartados anteriores, cuando se involucra a los interesados en el monitoreo o evaluación de un proyecto, en ellos se nota mayor compromiso y sentido de pertenencia.

4.3.4. Dificultades con la recolección de la información

Según Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), en la tarea de recolección de información suelen aparecer algunas dificultades relacionadas con el muestreo, los grupos de control y la causalidad (pp. 64-65). Es importante que el gestor y los principales involucrados tengan en cuenta estas dificultades para realizar exitosamente el monitoreo y la evaluación de su proyecto. A continuación, comentaremos brevemente estas tres problemáticas y daremos algunas recomendaciones para sortearlas con mayor facilidad.

4.3.4.1. Muestreo

Las dificultades relacionadas con el muestreo se hacen patentes cuando la realidad sobre la que se quiere obtener información es muy amplia y compleja. En términos estadísticos podríamos decir que cuando se tiene una población muy grande y no se pueden obtener datos de cada unidad o individuo, es recomendable seleccionar una parte de ellos. A esta selección se le conoce como “muestra”; de ella se derivan o deducen conclusiones que aplican para toda la población estadística. Por ejemplo, cuando en un proyecto el número de individuos beneficiados es muy grande (500, por decir una cifra), se elige una muestra de 50 a los que se aplican encuestas o entrevistas semiestructuradas para medir el nivel de satisfacción con los servicios que presta el proyecto en cuestión; se supone que la opinión o los resultados obtenidos de estas cincuenta personas representa la opinión promedio o generalizada de toda la población beneficiada. (Cohen y Franco, 1988, pp. 155-157).

El problema radica en que, para que este método estadístico sea científicamente sostenible, el “muestreo debe ser representativo, aleatorio y tener suficiencia estadística” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 64), lo que significa contar con la participación de profesionales técnicamente capacitados para obtener las muestras e interpretar los resultados obtenidos

de ellas. Aquí insistimos en que los proyectos de desarrollo y gestión interculturales deben prescindir de estos métodos de recolección de datos en la medida de lo posible, pues así se evitan dificultades técnicas y se reducen costos, siempre que la naturaleza de los proyectos lo permita.

4.3.4.2. Grupos de control

“Metodológicamente, para conocer los verdaderos efectos de una intervención es necesario comparar los efectos en la población objetivo, con otra población muy similar que no ha sido afectada por la intervención” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 64). Este método de evaluación suele emplearse en ámbitos relacionados con la farmacología, la química, la medicina y otras ciencias de la salud. En estos ámbitos, cuando se lleva a cabo un ensayo clínico, se define un grupo experimental y un grupo de control; al primero se le aplican las pruebas, el segundo sirve como punto de comparación para notar los cambios.

Cuando se recurre a este método en el monitoreo y evaluación de un proyecto de desarrollo y gestión, el hecho de observar también a un grupo de control, por ejemplo, un grupo de personas que no se verán afectadas positiva o negativamente por el proyecto, aumenta significativamente el trabajo y los costos. Por ejemplo, si en un proyecto que beneficia a migrantes deportados con servicios médicos, alimentación, ropa, orientación legal, apoyos económicos, etc., se quiere monitorear los resultados, además de evaluar a los migrantes beneficiados directamente, se tendría que definir y evaluar también a un grupo de control, es decir, a otro grupo de migrantes no beneficiados por el proyecto, para comparar los resultados y así notar y validar de mejor manera los resultados que genera el proyecto. Este método es problemático porque aumenta los costos y porque evidentemente es complicado buscar a un grupo de personas no beneficiadas para evaluarlas.

De igual manera, se recomienda no recurrir a este método de recolección de información para llevar a cabo el monitoreo y la evaluación de un proyecto de desarrollo y gestión interculturales. Lo ideal sería evaluar los resultados directamente en la población beneficiada; para cubrir este aspecto, se podrían comparar los resultados del diagnóstico inicial (antes de implementar el proyecto) con los resultados que arroje un monitoreo directo de la población beneficiada.

4.3.4.3. Causalidad

En tercer lugar, al recopilar datos nos podemos encontrar con la problemática de la causalidad. Más específicamente, nos referimos aquí a la dificultad para saber si en efecto el proyecto está generando el impacto concreto deseado, independientemente de otros factores externos que puedan afectar el desempeño del proyecto mismo. Y es difícil porque a veces no se pueden establecer relaciones directas de causalidad entre los logros del proyecto y los datos recogidos durante el monitoreo y la evaluación, debido a que se presentan fenómenos que no estaban previstos en la planificación y que modifican significativamente la realidad a favor o en contra de los beneficiados.

Por ejemplo, en un centro de atención a migrantes deportados se debe evaluar el desempeño del organismo durante el último año, pero durante los últimos meses se implementaron políticas migratorias más agresivas en la región, lo que ha resultado en un mayor número de deportaciones en situaciones irregulares. Ante este cambio, el centro de atención a migrantes se ha visto rebasado en el desempeño de sus actividades y la prestación de sus servicios es deficiente. En este ejemplo, el monitoreo y la evaluación deben hacerse con mucho cuidado, buscando las relaciones correctas de causalidad; dicho con otras palabras, debe evaluarse con la convicción de que el resultado del trabajo del centro de atención es diferente en condiciones adversas. Aunque también puede pasar que, por el contrario, un evento externo favorezca las condiciones de los migrantes deportados y parezca que el desempeño del centro es excepcional; ante esto también debe monitorearse y evaluarse con cautela, identificando los logros que son verdaderamente atribuibles al proyecto.

4.3.5. Análisis y uso de la información

“En la medida de lo posible, conviene planificar con antelación no sólo la recopilación de datos, sino también su análisis, notificación, examen y empleo, a fin de determinar las técnicas de análisis de la información y los formatos que se usarán para su presentación” (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 1999, p. 14). A continuación, en el último apartado de este capítulo, vamos a describir el uso que se le dará a la información en el monitoreo y la evaluación de un proyecto. Comencemos por recordar que el fin de la recolección de datos es el análisis de la información para tomar decisiones y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

El Plan de Monitoreo y Evaluación tiene como fin principal medir el desempeño del proyecto para asegurarse si la ejecución se está dando conforme a lo planeado bajo la Metodología del Marco Lógico. Si en el monitoreo o seguimiento se identifican desvíos o rezagos en la implementación de actividades o el logro de resultados, los reportes analíticos serán la base para que el gestor y los involucrados tomen las decisiones que lleven el proyecto a buen término.

A continuación, vamos a abordar tres pasos básicos para el análisis de la información recolectada: descripción, interpretación y recomendaciones. Una vez obtenidos los datos, hay que analizarlos. Esta es la clave y el punto culmen de los procesos de Monitoreo y de Evaluación (MyE). Descripción, interpretación y recomendaciones son tres pasos escalonados, en los que el gestor debe poner a prueba su capacidad de analizar información desde un punto de vista metodológico y científico, o de delegar esta tarea al personal técnicamente adecuado.

4.3.5.1. Descripción

La descripción es el primer paso, en el que “se organizan los datos brutos y se presentan de manera claramente entendible” (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005, p. 65); dicho con otras palabras, la descripción es el paso más básico y esencial para presentar los datos de manera inteligible, para esto es necesario ordenar y clasificar la información recabada por periodos de tiempo, personas, rangos de edad, ámbitos de procedencia, naturaleza misma de los datos, y otros rasgos que sirvan para agrupar la información y distinguirla con mayor facilidad.

La descripción de la información debe hacerse de la manera más objetivamente posible. En este primer paso, el responsable se limita a presentar la información de manera ordenada y clara, sin hacer interpretación científica o personal de ella. Para la presentación de los datos, el responsable puede ayudarse de un reporte o informe escrito, y complementarlo con cuadros, tablas, gráficos u otras figuras (Di Virgilio, 2012, p. 116). Se recomienda que las personas que recolectaron la información también sean las encargadas de hacer su descripción, pues son ellas quienes la conocen y manejan mejor, y por lo tanto sienten mayor confianza de elaborar y presentar el reporte.

4.3.5.2. Interpretación

La interpretación es el segundo paso en el manejo de la información recabada. El responsable de esta tarea retoma el reporte o informe presentado en el primer paso, con los datos organizados estratégicamente en tablas, cuadros o gráficos, a partir de lo cual hace un análisis profesional y profundo para obtener generalidades o conclusiones. En este segundo paso, el análisis debe seguir siendo objetivo, la diferencia es que en la interpretación de los datos se requiere que la persona responsable haga uso de sus conocimientos técnicos para “hacer hablar” a los datos, para sacar conclusiones que los datos no arrojan a primera vista por sí mismos.

En otras palabras, en la interpretación se relaciona la información obtenida con sus posibles causas y consecuencias. Por ejemplo, por un lado, los datos obtenidos nos dicen que, en una colonia con alta presencia de inmigrantes, el número de casos de racismo aumenta cada última semana de mes; por otro lado, encontramos que cada última semana de mes se publica un boletín local que incita al odio contra los inmigrantes en la colonia; finalmente, un dato más nos dice que en la mayoría de los casos, las personas que manifiestan su racismo tienen acceso a este boletín. Podemos deducir que existe una relación directa entre la publicación, los lectores del mismo, y los casos de racismo en una colonia con alta presencia de inmigrantes.

Para confirmar las deducciones obtenidas, es muy útil hacer cruces de información, es decir, probar que nuestras conclusiones están sustentadas porque diversas fuentes de información se complementan y corroboran, y porque desde diferentes perspectivas, una misma afirmación sobre la realidad es constante y sólida.

4.3.5.3. Recomendación

Las recomendaciones se hacen en el último paso del manejo de la información recabada. Recordemos que “el análisis de los resultados del monitoreo supone, básicamente, comparar el desempeño real con los planes, y los gastos reales con el presupuesto, analizando cualquier desviación o discrepancia” (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 1999, p. 15). De modo que el fin del monitoreo de un proyecto es hacer recomendaciones para retomar la ruta en caso de identificar dichos desvíos o discrepancias. El gestor es responsable de proponer o recomendar con base en el análisis de la información, cuando sabe que el proyecto ha tomado una ruta equivocada: “en función

de los resultados del análisis, el gerente del proyecto puede optar por proponer medidas correctivas, mejorar el diseño del proyecto o rectificar la asignación de recursos” (p. 16).

En este sentido, una recomendación consiste en una línea de acción que se sugiere con base en la descripción y la interpretación de los datos recopilados en el monitoreo o el seguimiento del proyecto. Aquí insistimos en la importancia de la objetividad; dichas recomendaciones deben elaborarse con estricto apego a los datos recabados, con el fin de evitar sesgos. Para hacer buenas recomendaciones, que coincidan con lo que realmente sucede en la realidad, a continuación, presentamos seis lineamientos que proponen Ortegón, Pacheco y Prieto (2005, p. 66):

- Las recomendaciones deben hacerse con base en la descripción y el análisis de los datos recabados; manteniendo así un alto nivel de objetividad y evitando los sesgos subjetivos.
- Cada recomendación debe sustentarse por sí misma, es decir, no requerir el apoyo de otras recomendaciones para demostrar que es una sugerencia de acción necesaria. Así, es más probable que aquellos a quienes va dirigida la recomendación la acepten como una sola y no tengan que verse presionados a aceptar un paquete de recomendaciones que se condicionan unas con otras; pues esto último podría parecer malintencionado o tendencioso.
- Se sugiere que cada recomendación vaya acompañada de más de una opción para implementarla, es decir, que para cada recomendación se presenten opciones de realización diferentes, que den la oportunidad de elegir entre varias líneas de acción. Esto aumenta la posibilidad de que los tomadores de decisiones las acepten, pues les da la verdadera impresión de no estar condicionados a una sola opinión.
- Además de sugerir varias opciones de implementación por cada recomendación, se sugiere presentar una estrategia de acción bien especificada para la mejor opción, de modo que los tomadores de decisiones observen con mayor facilidad e intuición que ese es el mejor rumbo a seguir.
- Si las recomendaciones incluyen los costos, beneficios y riesgos, aumenta la posibilidad de que los tomadores de decisiones las consideren más seriamente. Pues con el cálculo de estos rubros se hacen más evidentes los beneficios de asumir el curso de acción o, por el contrario, se resaltan las consecuencias en caso de optar por la inacción.

- Finalmente, al hacer las recomendaciones es muy importante ser sintético y claro, es decir, presentar solo las ideas centrales en un texto breve, con un lenguaje sencillo.

Aquí termina este cuarto capítulo sobre evaluación y cierre de proyectos de desarrollo y gestión interculturales. Hemos abordado con suficiencia los principios teóricos del seguimiento y la evaluación de un proyecto desde la Metodología del Marco Lógico; hicimos las distinciones conceptuales necesarias para entender que estos dos procesos son diferentes pero complementarios. También abordamos los tipos de evaluación que se aplican dependiendo de las fases del proyecto; en este sentido, fuimos muy insistentes en que la evaluación no sólo se lleva a cabo al final, sino que comienza desde la fase de planificación, se intensifica durante la implementación y, con otros fines, también se aplica al cierre del proyecto.

Como elemento central de este capítulo, profundizamos en las técnicas y herramientas necesarias para elaborar un Plan de Monitoreo y Evaluación. Analizamos por qué este Plan nos permite conocer el “estado actual” de un proyecto o programa, y saber si los objetivos están siendo alcanzados con los presupuestos y plazos determinados en la fase de planificación. Finalmente, expusimos algunas técnicas de recolección de información para elaborar dicho Plan, y reflexionamos en torno al uso que debemos darle a la información para obtener propuestas de acción viables y confiables.

Conclusiones

Al inicio de este trabajo de tesis, planteamos la Metodología del Marco Lógico (MML) para la gestión de proyectos de desarrollo en contextos interculturales. Nos basamos en el hecho de que dicha metodología ha demostrado su efectividad en diversos ámbitos, pero sobre todo en el ámbito social. Para lo cual, hemos mostrado que la MML puede ser especialmente usada en ámbitos interculturales, en la implementación de proyectos de desarrollo social, económico, político, educativo o cultural. En este apartado de conclusiones presentaremos algunos argumentos y afirmaciones generales que resuman los resultados obtenidos de este proceso de investigación.

En los dos primeros capítulos nos centramos en la fase de formulación y planificación de proyectos interculturales desde el Enfoque o Metodología del Marco Lógico. Fue posible apreciar que esta metodología sistematiza el proceso de identificación de los problemas que aquejan a una organización o comunidad, porque ofrece un conjunto de pasos que garantizan la cobertura de todos los aspectos, tanto internos como externos, que determinan las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno intercultural de las organizaciones o comunidades.

El primer capítulo propusimos la matriz FODA para realizar el análisis situacional de una organización. Esto con el fin de reforzar el diagnóstico de los problemas que podrían ser solucionados mediante la implementación de un proyecto. Lo que demuestra que la MML es una herramienta flexible que puede ser adicionada con otras herramientas para atender realidades específicas. En este caso consideramos que la MML debía ser reforzada para hacer el análisis de problemas en contextos interculturales, de modo que pudiéramos garantizar una mayor certeza en la identificación del problema en torno al cual se iniciaría un proyecto de desarrollo.

En el segundo capítulo nos enfocamos en las herramientas específicas de la MML para la planificación y formulación de proyectos. Podemos concluir que este proceso de identificación de problemas es adecuado para la formulación de proyectos interculturales porque considera de inicio a fin los intereses de los principales involucrados, sus opiniones, impresiones y deseos, con lo que promueve activamente su participación y compromiso. Y una vez que se identifican las situaciones problemáticas, la misma metodología conduce al gestor o gestora y a los principales formuladores a buscar alternativas de solución y elegir

la alternativa óptima para lograr la solución deseada, también bajo una dinámica de participación e involucramiento de los beneficiados y afectados. Esta alternativa óptima es la piedra angular del proyecto, a partir de la cual se formulan el fin, el propósito, los resultados y las actividades.

En el tercer capítulo nos enfocamos en el diseño de la matriz del Marco Lógico (mML). Esta matriz es importante para la gestión de proyectos interculturales por varias razones. En primer lugar, porque nos ofrece la información más relevante del proyecto. Esto es útil a la hora de presentar el proyecto a los involucrados o a personas ajenas, con el fin de informarles a grandes rasgos lo que se va a hacer. Pero sobre todo es útil para buscar dinero o recursos ante las agencias financiadoras o las dependencias gubernamentales, porque al presentarles la información clave organizada y al asegurarles que dicha información es el resultado de la participación y el consenso de una gran cantidad de personas involucradas, aumentan las posibilidades de obtener aprobación y recursos para llevar a cabo el proyecto. Con el desarrollo de esta propuesta queremos evitar la falta de síntesis y organización en la búsqueda de recursos, cuando se trata de proyectos de gestión intercultural para el desarrollo.

En relación con la ventaja anterior, en segundo lugar, la mML permite acceder en todo momento y con facilidad a la información más importante del proyecto. En la gestión intercultural esto es muy útil para garantizar que, a lo largo del ciclo de vida de un proyecto, la información esté disponible oportunamente para el gestor o gestora y para cada integrante que legítimamente la requiera. Y, en tercer lugar, la Metodología del Marco Lógico, y en particular la matriz del Marco Lógico, ayudan a unificar el lenguaje que en consenso se ha usado para nombrar las partes y los aspectos del proyecto. Con esto se facilita la comunicación entre los diversos individuos a lo largo del ciclo de vida del proyecto mismo, lo cual es muy útil para reducir los malentendidos en el uso del lenguaje que suelen presentarse en un contexto intercultural y diverso.

En el cuarto capítulo nos basamos en los indicadores que definimos en la matriz del Marco Lógico con sus respectivos "Medios de verificación". Los Medios de verificación son la base del seguimiento o monitoreo de un proyecto. Consideramos que, para asegurar el éxito, además de contar con un plan de proyecto bien estructurado, es indispensable elaborar un buen Plan de Monitoreo y Evaluación basado en dichos Medios y seguirlo con rigor, atendiendo las indicaciones para definir los indicadores (que incluyan al menos cantidad,

calidad y tiempo a evaluar) y recabar la información en fuentes adecuadas con métodos estadísticos confiables. Aquí podemos concluir que ésta es la principal responsabilidad de un gestor o gestora de proyectos de desarrollo intercultural en la fase de implementación, procurando en todo momento la participación y la comunicación horizontal entre los beneficiarios del proyecto.

Así pues, en el desarrollo de esta propuesta hemos analizado varias características de la MML porque consideramos que debido a éstas la metodología es adecuada para proyectos en contextos interculturales. En este sentido, podemos asegurar que la Metodología del Marco Lógico asegura la participación intercultural de los integrantes de cualquier organización desde el análisis situacional de su entorno, la identificación de problemáticas y hasta el esbozo de la alternativa de solución óptima. Pusimos especial empeño en mostrar que, si desde el comienzo los participantes se han involucrado activamente en la formación de un proyecto, es altamente probable que ellos mismos se comprometan a dar seguimiento y llevar a buen fin dicho proyecto, pues lo consideran propio, como algo concebido por sí mismos para sus propios beneficios personales o comunitarios.

Pero, sobre todo, insistimos en considerar en todo momento el entorno diverso en que se encuentra enclavada una organización, así como la diversidad de sus miembros. Al considerar la diversidad cultural, económica, geográfica, histórica, religiosa y lingüística en la implementación de un proyecto, se garantiza la cobertura de aspectos que en muchos casos condicionan el éxito de los proyectos. Por esta razón hemos enriquecido la MML desde la perspectiva de la gestión intercultural, como alternativa a las metodologías (muchas veces incluida la MML) que tienden a ignorar o restar importancia a los aspectos culturales de los individuos y de su entorno diverso.

En otro sentido, concluimos que la Metodología del Marco Lógico confiere autonomía de gestión a las organizaciones o comunidades, pues son ellas quienes desde el inicio diagnostican el problema que les conviene solucionar mediante la implementación de un proyecto; luego ellas mismas también formulan y planifican el proyecto, definiendo qué quieren lograr y cómo van a proceder.

Los pueblos tienen derecho a la autodeterminación en el marco jurídico y social. La gestión intercultural promueve dicho derecho; en este sentido, hemos querido contribuir con una metodología adecuada que ayude a acrecentar la autonomía y autodeterminación de los pueblos. Podemos concluir que la MML promueve la autonomía porque se basa en la

participación y el compromiso de los integrantes de la organización y la comunidad; esta metodología les otorga desde el primer momento las riendas del proyecto. El papel del gestor se reduce a coordinar y garantizar que las fases del proyecto se realicen correctamente, sin tomar decisiones unilaterales ni designar tareas autoritariamente. En este sentido, la MML incentiva la comunicación horizontal y vertical entre el gestor y los principales involucrados. Y con la comunicación oportuna, también se procura la transparencia en el manejo de los recursos, con lo que aumenta la confianza entre los involucrados, el gestor y las entidades financieras.

Por otro lado, además de fomentar la participación, el compromiso, la comunicación y la autonomía de las organizaciones y los pueblos, la metodología que aquí hemos propuesto genera una mayor cohesión, pues fortalece el sentido de pertenencia de los individuos que se han involucrado en el proyecto, les permite sentirse identificados en la consecución de un mismo objetivo, y una vez logrado éste, les presenta la oportunidad de compartir los beneficios logrados.

Sobre la bibliografía que consultamos para la realización de esta propuesta, podemos concluir que fue apenas suficiente. Nos concentramos en las obras de algunos autores del ILPES que han resumido y explicado con mucha claridad la MML en sus obras. Después de haber hecho una exhaustiva búsqueda de bibliografía concluimos que, a pesar de ser popular en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo, no hay mucha ni muy variada bibliografía sobre la MML, en este sentido, nuestro aporte cumplió su objetivo de enriquecer las fuentes de información sobre el tema, en nuestro caso enriquecida por la perspectiva de la gestión de proyectos de desarrollo intercultural. Y a pesar de que la bibliografía no es tan variada, recurrimos a diferentes fuentes para seleccionar la mejor información, corroborar su autenticidad y así reforzar nuestra postura teórica.

En este trabajo de investigación verificamos que la MML es eficaz y eficiente. Nosotros hemos propuesto esta metodología para la gestión de proyectos de desarrollo intercultural, para lo que hemos presentado varios argumentos. Pero queremos aclarar que queda pendiente hacer realidad esta propuesta de manera formal en la implementación de un proyecto de desarrollo intercultural. Es decir, aunque esta metodología ya se ha usado en contextos interculturales, no se ha procedido secuencialmente de principio a fin en el ciclo de vida de un proyecto. Nuestra intención es aplicar la metodología en un proyecto y

documentar todo el proceso, de tal manera que luego sea posible analizarlo teóricamente y presentar los resultados en un futuro trabajo de titulación de maestría o algo similar.

En este sentido, a manera de conclusión, hacemos esta advertencia a nuestros lectores. Este trabajo ha sido desarrollado predominante en el ámbito teórico y, aunque encontramos buenos argumentos para sostener esta propuesta, somos conscientes de que hace falta probarla en la práctica. Pero para esto es necesario hacer una aplicación que requeriría recursos financieros y personal capacitado, en un contexto específico real, durante al menos un año. Nosotros hemos resuelto aplicar la metodología en la primera oportunidad profesional que se presente, como parte de nuestro ejercicio profesional en el campo laboral. Pero hacemos la atenta invitación a nuestros lectores para que usen esta metodología en contextos interculturales, de manera experimental pero segura, pues, como ya dijimos anteriormente, por sí misma ha demostrado históricamente su efectividad.

En relación con lo anterior, podemos anotar que este trabajo ha procurado generar conocimiento y experiencia en el proyecto hipotético vigente y en futuros proyectos reales. Dicho conocimiento se ha generado primero para el autor de este trabajo de investigación, pues el empeño y la constancia nos han ayudado a profundizar, introducirnos y especializarnos en el tema. Confiamos en que más adelante, en el uso práctico de esta metodología, se genere otro tipo de conocimiento y experiencia en la gestión de proyectos, para el autor, como el gestor, y para otros, como los involucrados. Y esperamos que el conocimiento y la experiencia que la metodología facilita, también sea un beneficio para los y las gestoras que decidan emplearla en la implementación de sus proyectos de desarrollo intercultural.

Además, a manera de conclusión, podemos decir que, aunque la MML podría ser una excelente herramienta para la implementación de proyectos de desarrollo intercultural, no es la única. Esta es una propuesta que destaca por sus características para atender contextos diversos, pero existen otras metodologías que bien podrían ser adaptadas y aplicadas por gestores o gestoras interculturales para atender realidades particulares, como el Diagrama de Gantt, el Camino de la Ruta Crítica (CPM, por sus siglas en inglés), las Técnicas de Revisión y Evaluación de Programas (PERT), o la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBok) del PMI (Project Management Institute). Como ya dijimos, nosotros elegimos la MML porque, por sus características distintivas, parece ser la más sensible al contexto social y cultural. Esto es una ventaja frente al error en el que caen

los administradores, coordinadores o gestores, cuando ignoran o subestiman la realidad social o el bagaje cultural de las personas beneficiarias de los proyectos. Este error es muy frecuente en la implementación de políticas públicas verticales, que por economizar tiempo y recursos replican el mismo modelo o plan de proyecto, cuando es evidente una realidad regional o nacional diversa.

Un tema que no se abordó más que sólo indirectamente en el desarrollo de este trabajo fue el medio ambiente y la protección de su biodiversidad. Pero no queremos desaprovechar este apartado de conclusiones para recomendar atentamente que en todo momento del ciclo de vida de un proyecto se respeten los principios de protección de la flora y la fauna, de los recursos naturales como el agua, el aire, los bosques, etc. Se recomienda el cuidado de la biodiversidad sobre todo cuando se trata de proyectos de desarrollo agropecuario o ecológico. Es importante evitar prácticas no sostenibles, que dañen el ambiente natural de las personas y comprometan la calidad de vida de las generaciones venideras.

Creemos haber dado respuesta satisfactoria a las preguntas que dieron origen a este trabajo de investigación. Estamos seguros de que los resultados son suficientes porque hemos podido analizar las ventajas y desventajas de la MML para la implementación de proyectos de desarrollo intercultural. Y el aprendizaje obtenido de este proceso de investigación ha sido fructífero tanto en el campo teórico como en la práctica profesional de la gestión intercultural.

Referencias bibliográficas

Aldunate, E. (2004). "Metodología del Marco Lógico". *Boletín del Instituto* No. 15. Santiago de Chile: CEPAL-ILPES. Recuperado el 17 de diciembre de 2016 de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/20664/boletin15.pdf>

Aldunate, E., y Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la Metodología del Marco Lógico*. Santiago de Chile: CEPAL-ILPES.

Ander-Egg, E. y Aguilar Idáñez, M. J. (1989). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. (18va ed. 2005). Buenos Aires: Editorial Lumen-Hvmanitas.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL-ILPES.

Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Evaluación. (1997). *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Nueva York: BID.

Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., y Sainz, H. (2001). *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Madrid: Fundación CIDEAL-ADC.

Cerezo, L. y Fernández Prieto, A. (2011). *Manual de planificación, monitoreo y evaluación*. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación.

Cohen, E. y Franco, R. (1988). *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: ILPES/ONU-CIDES/OEA.

Comisión Europea – EuropeAid. (2001). *Manual: Gestión del ciclo de un proyecto*. Comisión Europea – EuropeAid. Recuperado el 11 de agosto de 2017 de: http://www.bantaba.ehu.es/formarse/ficheros/view/Manual_de_Gesti%C3%B3n_del_Ciclo_del_Proyecto.pdf?revision_id=69278&package_id=69185

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México: CONEVAL.

Cotera, A. (2012). *Manual: Elaboración de proyectos de desarrollo*. Lima: Comunicaciones Aliadas.

Crespo, M. A., (2015). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el Enfoque del Marco Lógico. Compendio de conceptos esenciales y aplicaciones*. Caracas: Edición mimeografiada del autor. Recuperado el 8 de enero de 2017 de <http://www.ghdo.net/doc/pdf8.pdf>

Di Virgilio, M. M. y Solano, R., (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.

Fernández Fernández, J. M. (1989). "Planificación de proyectos orientada a objetivos: El método Zopp". *ESC. U de Trabajo Social*, núm. 2, pp. 115-127. Ed. Universidad Complutense. Madrid.

Fernández Rodríguez, N. (2002). *Manual de proyectos*. Agencia Andaluza del Voluntariado. Sevilla: Junta de Andalucía / Consejería de Gobernación. Recuperado el 5 de agosto de 2017 de: <http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf>

Ferrero, G., Calabuig, C., Monterde, R., Baselga, P., Boni, A., y Peris, J. (2009). *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo: Gestión del ciclo del proyecto y enfoque del marco lógico*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 19 de febrero de 2017 de <http://www.upv.es/upl/U0566379.pdf>

Gómez, M., y Cámara, L. (2003). *Orientaciones para la aplicación del Enfoque del Marco Lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*. Madrid: CIDEAL.

Haugland, C., Gjos, T., Hagen, S., Ronning, A., Samset, K., Sletten, E., Stoll, I., y Strand, A. (1993). *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos*. Madrid: NORAD.

Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. (6ta ed. 2014). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hidalgo Hernández, V. (2005). "Cultura, Multiculturalidad, Interculturalidad y Transculturalidad: Evolución de un Término". *Universitas tarraconensis. Revista de ciències*

de *l'educació*, núm. 1, 2005, pp. 75-85. Tarragona, España: Universitat Rovira i Virgili. Recuperado el 13 de marzo de 2017 de: http://www.fec-chiapas.com.mx/sistema/biblioteca_digital/cultura-multiculturalidad-interculturalidad-y-transculturalidad.pdf

Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización Superior [ICADEFIS]. (sin año). *Metodología del Marco Lógico: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)*. Ciudad de México: Auditoría Superior de la Federación. Cámara de Diputados. Recuperado el 23 de marzo de 2017 de: http://evaluacion.queretaro.gob.mx/sites/evaluacion.queretaro.gob.mx/files/Uner/Estudios_publicaciones_generados/sitiosinteres/10.%20MANUAL%20MATRIZ%20DE%20INDICADORES_ASF.pdf

Lafuente, C. y Marín, A. (2008) "Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 64, septiembre-diciembre, 2008, pp. 5-18. Bogotá, Colombia: Universidad EAN. Recuperado el 24 de enero de 2017 de: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20612981002.pdf>

Lopetegui, N., y Surja, P. (2011). *Estudio crítico del Marco Lógico en la CAPV*. País Vasco: ECODE-AVCD.

Medianero, D. (2007). *Enfoque del Marco Lógico*. Lima: FONDOEMPLEO.

Nardi, A. M. (2006). "Diseño de proyectos bajo el enfoque de Marco Lógico. (Parte 1)". Buenos Aires. Recuperado el 16 de febrero de 2017 de: http://eprints.rclis.org/10183/1/Trabajo_Marco_Logico.pdf

Navarro, H. (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza*. Santiago de Chile: ILPES / Área de Proyectos y programación de inversiones.

Organización Panamericana de la Salud. Oficina Regional para las Américas. (1999). *Manual de monitoreo de la ejecución de proyectos*. Washington, DC: OPS.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: CEPAL-ILPES.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Roura, H. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Santiago de Chile: CEPAL-ILPES.

Örtengren, K. (2005). *Método de Marco Lógico: Un resumen de la teoría que sustenta el método de Marco Lógico*. Suecia: ASDI.

Plataforma de ONG de Acción Social (2010). *Guía de formulación de proyectos sociales con Marco Lógico*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.

Ponce Talancón, H. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales". *Contribuciones a la Economía*, septiembre, pp. 1-16.

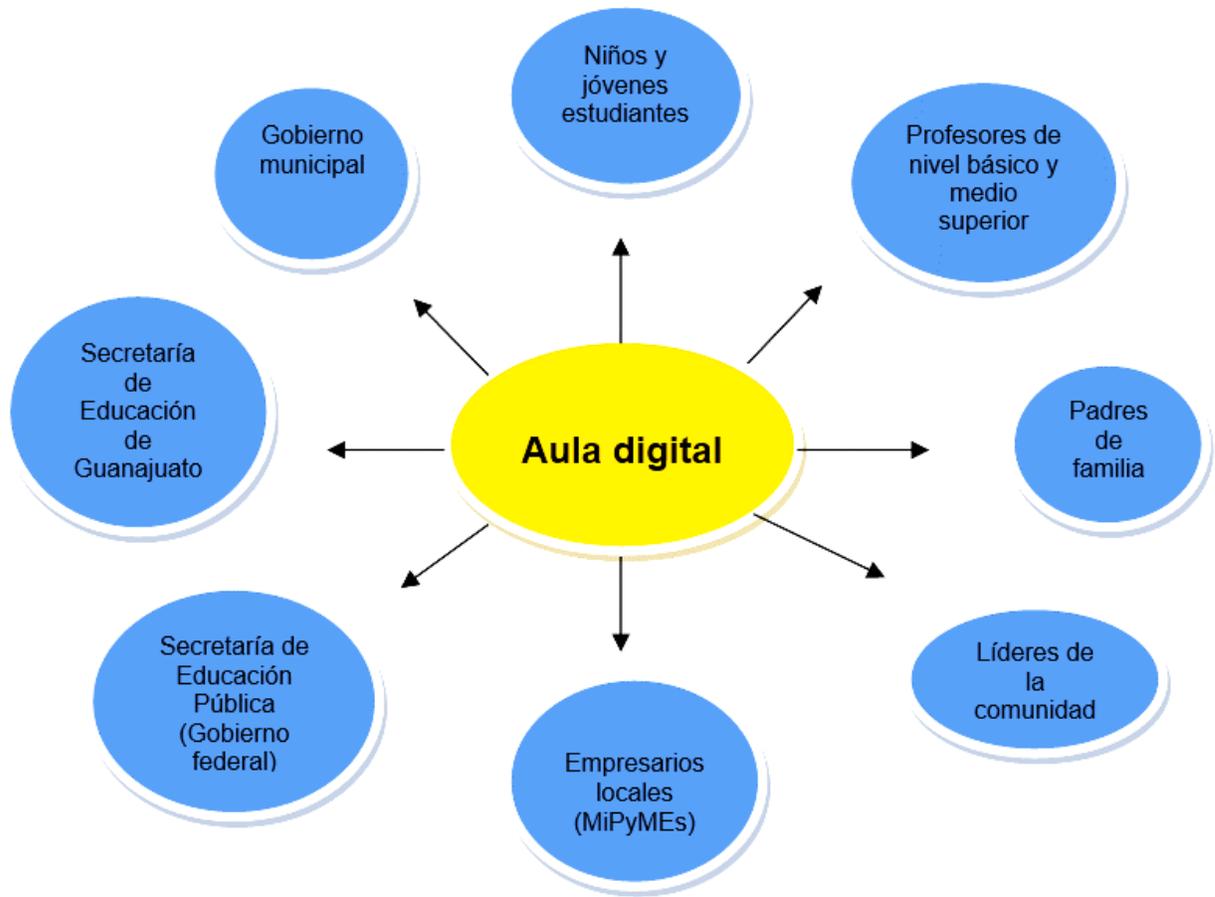
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Nueva York: PNUD.

Ramírez, J. L. (2009). "Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas". *Revista Ciencia Administrativa*, 2009-2, Universidad Veracruzana, pp. 54-61.

Sánchez, N. (2007). "El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos". *Visión Gerencial*, 6 (2), pp. 328-343.

Anexos

Anexo 1. Identificar a los involucrados



Anexo 2. Clasificar a los involucrados

Clasificación de los involucrados		
Instituciones	Grupos de interés	Otros
Gobierno municipal	Niños y jóvenes estudiantes	Empresarios locales (MiPyMEs)
Secretaría de Educación de Guanajuato (Gobierno estatal)	Profesores de nivel básico y medio superior	
Secretaría de Educación Pública (Gobierno federal)	Padres de familia	
	Líderes de la comunidad	

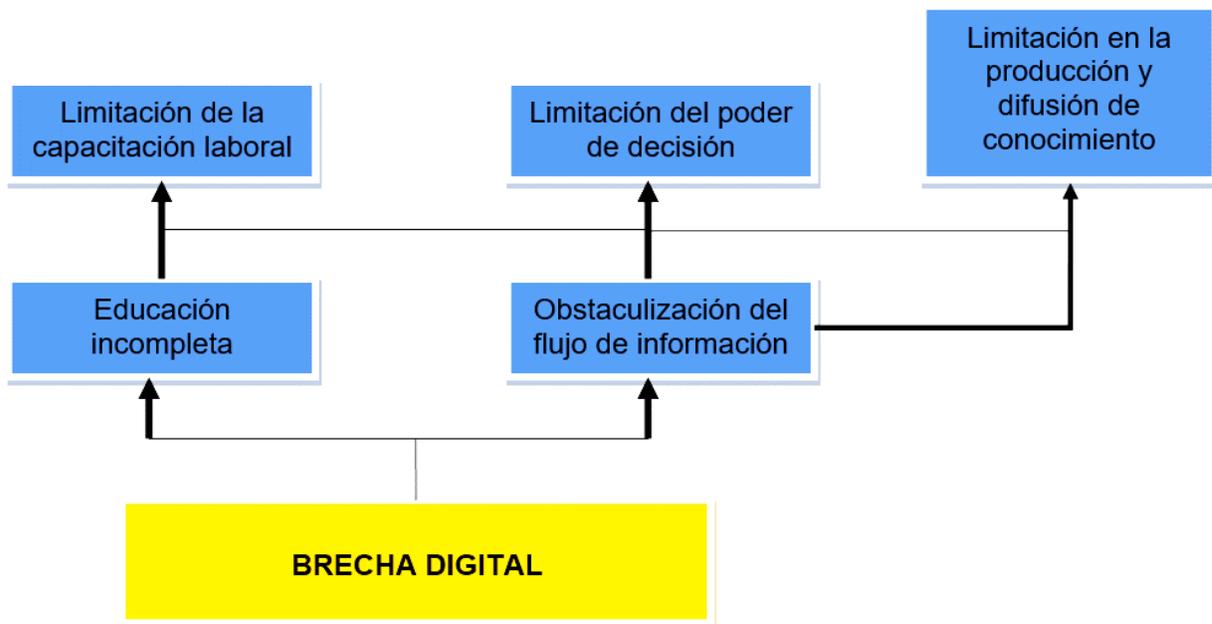
Anexo 3. Posicionar a los involucrados

Posicionamiento de los involucrados			
Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Neutrales / Excluidos	Perjudicados / Oponentes potenciales
Niños y jóvenes estudiantes	Padres de familia	Líderes de la comunidad	Padres de familia
Profesores de nivel básico y medio superior	Gobierno municipal	Empresarios locales (MiPyMEs)	Líderes de la comunidad
		Secretaría de Educación de Guanajuato (Gobierno estatal)	
		Secretaría de Educación Pública (Gobierno federal)	

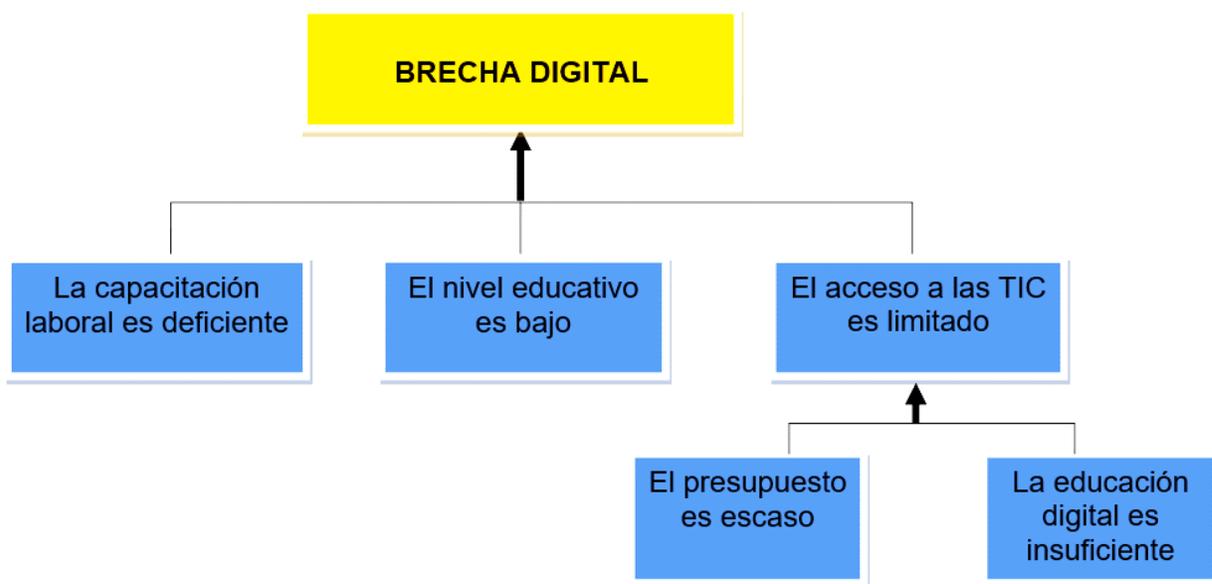
Anexo 4. Caracterizar a los involucrados

Caracterización de los involucrados			
Involucrados	Fuerza	Intensidad	Resultante
Niños y jóvenes estudiantes	4	2	8
Profesores de nivel básico y medio superior	4	4	16
Padres de familia	2	2	4
Gobierno municipal	3	4	12
Secretaría de Educación de Guanajuato (Gobierno estatal)	2	4	8
Secretaría de Educación Pública (Gobierno federal)	2	4	8
Líderes de la comunidad	2	3	6
Empresarios locales (MiPyMEs)	2	2	4

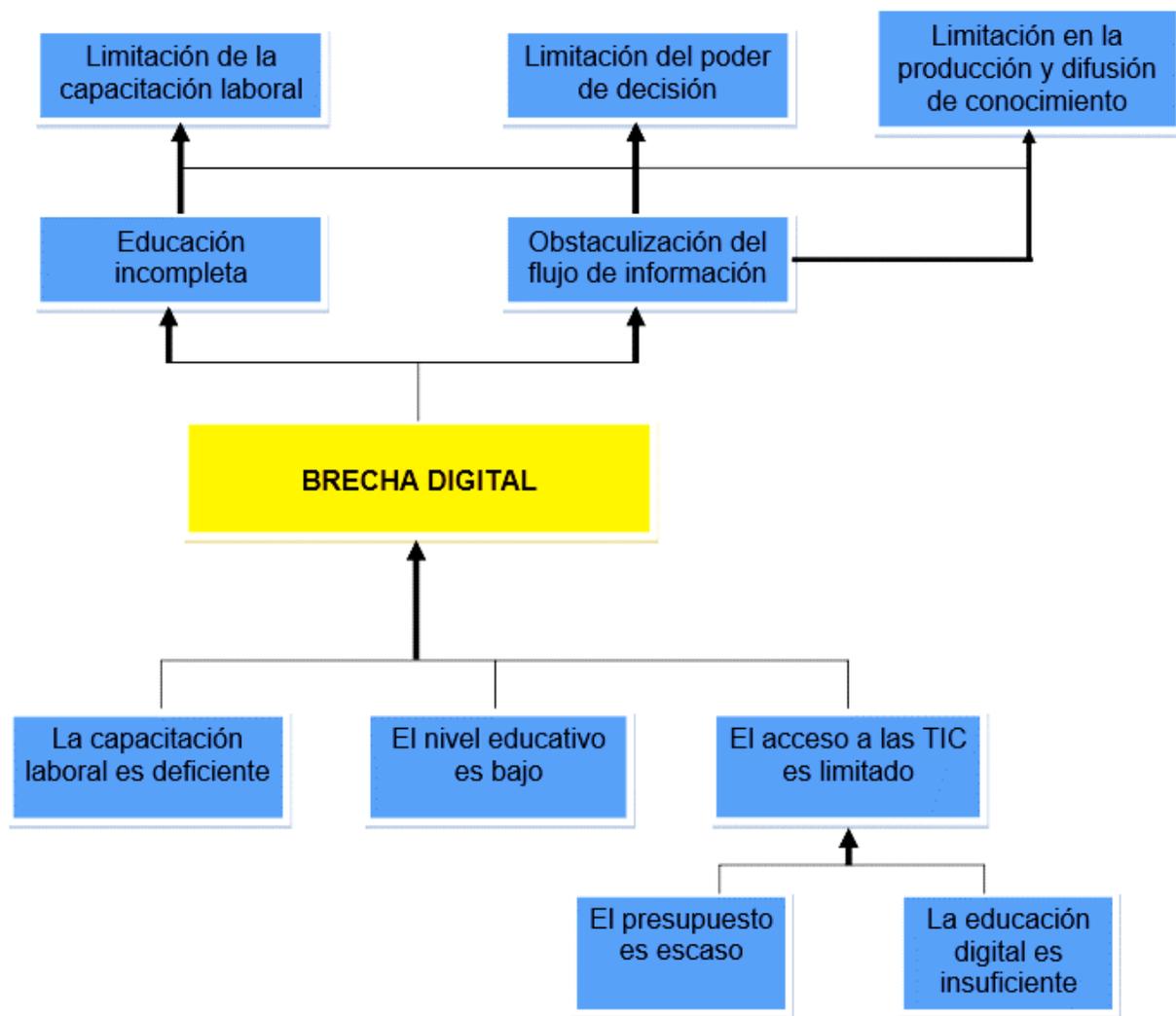
Anexo 5. Graficar el árbol de efectos



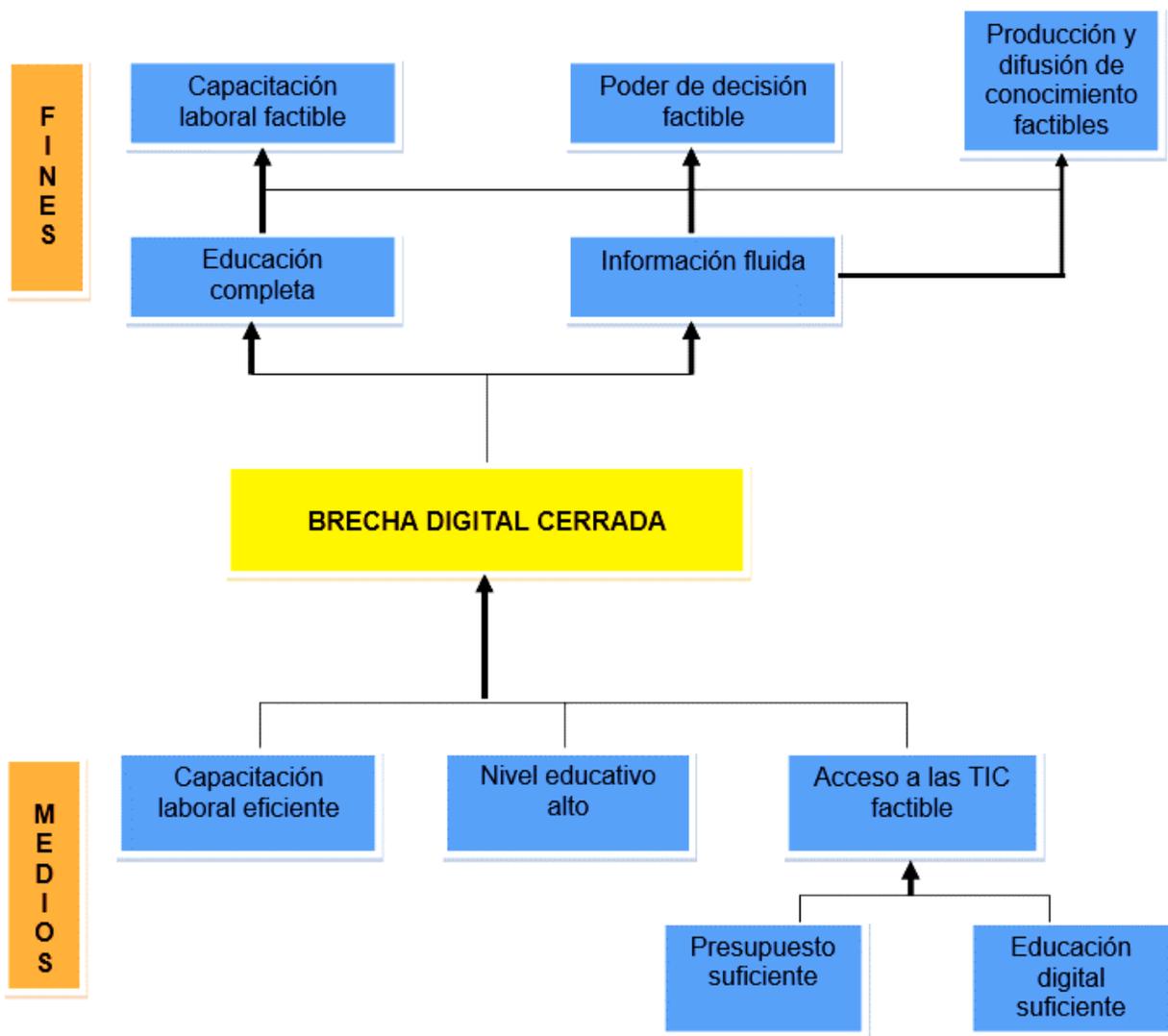
Anexo 6. Graficar el árbol de causas



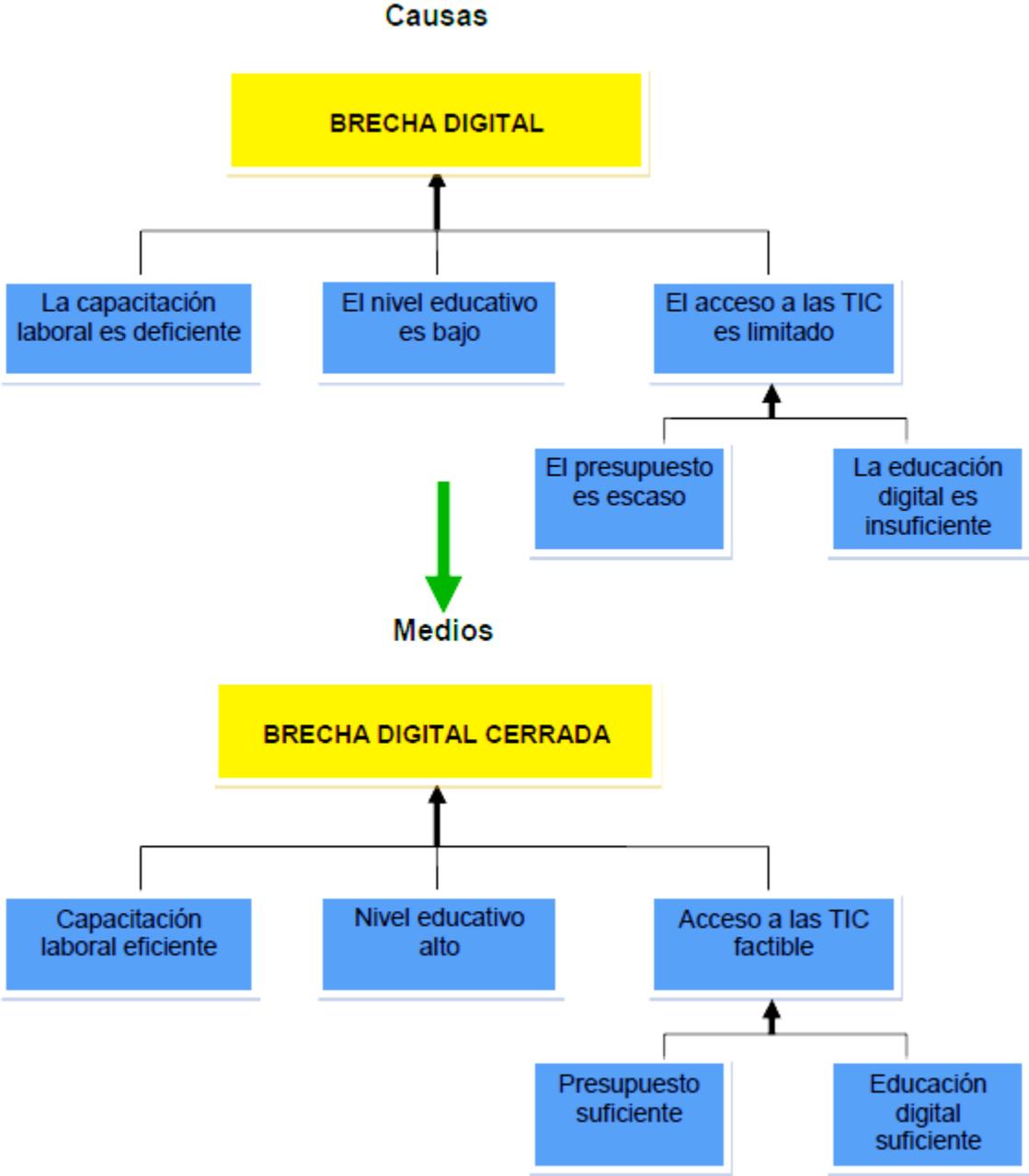
Anexo 7. Graficar el árbol de problemas



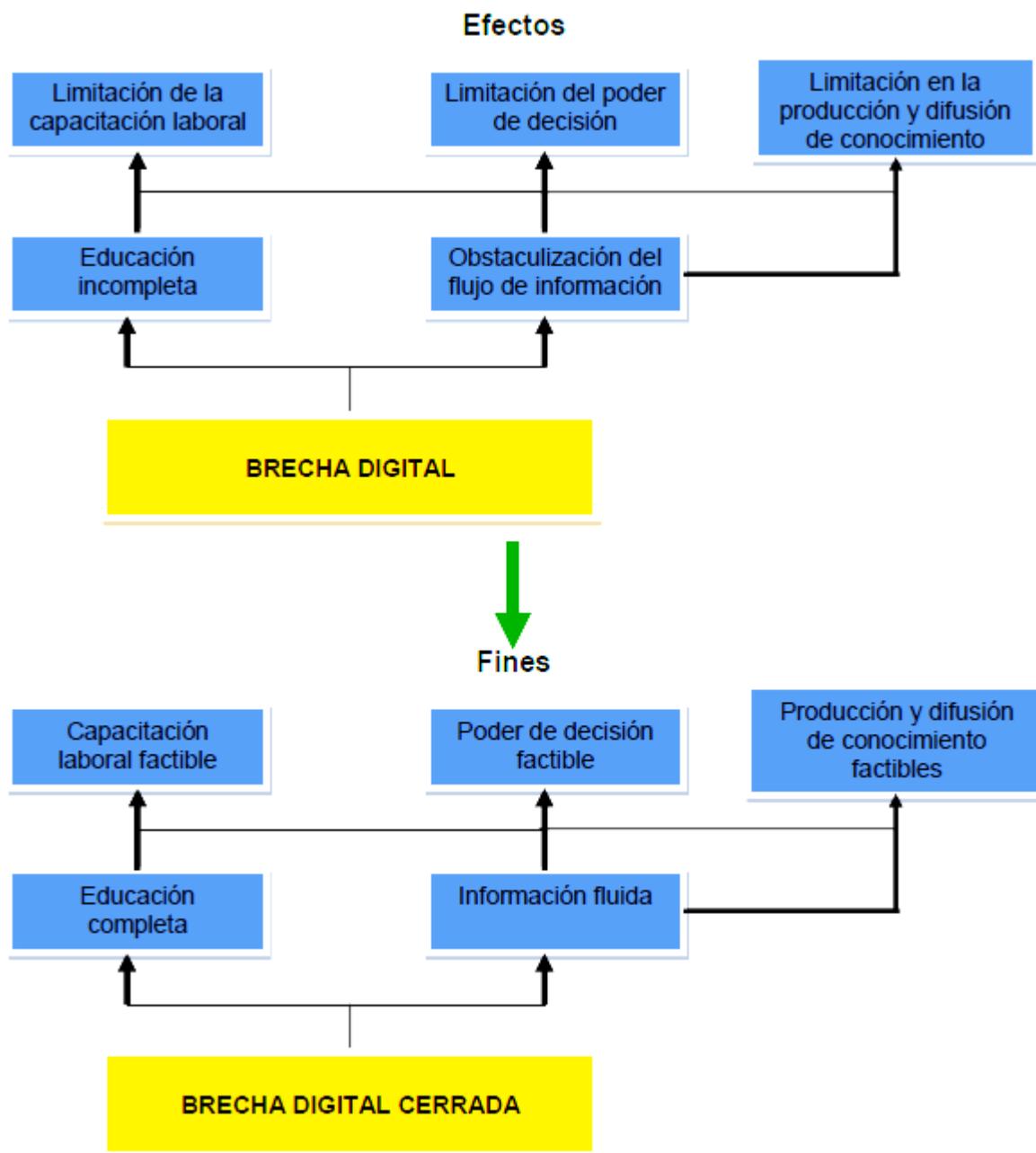
Anexo 8. Graficar el árbol de objetivos



Anexo 9. Graficar el árbol de medios



Anexo 10. Graficar el árbol de fines



Anexo 11. Identificar las acciones (parte I)

Medio	Cómo puede resolverse
La capacitación laboral es eficiente	No se identifican acciones para este medio porque está fuera del alcance de la comunidad. Creemos que la educación técnica para el trabajo depende de instituciones de educación media superior y superior, tanto públicas como privadas. La educación digital facilita la capacitación laboral a distancia, por lo que en la Matriz de Marco Lógico se tratará este medio como un supuesto que condiciona el éxito del proyecto
El nivel educativo es alto	Puede resolverse con (A) desarrollo de habilidades digitales para el autoaprendizaje y/o (B) desarrollo de habilidades cognitivas y metacognitivas para el autoaprendizaje.
El presupuesto es bastante	Puede resolverse con (A) solicitud de presupuesto a instancias gubernamentales y no gubernamentales y/o (B) recaudación y financiamiento comunitario.
La educación digital es suficiente	Puede resolverse con (A) educación digital en un aula digital comunitaria y/o (B) reforzamiento de la educación digital en las escuelas de educación básica de la localidad.

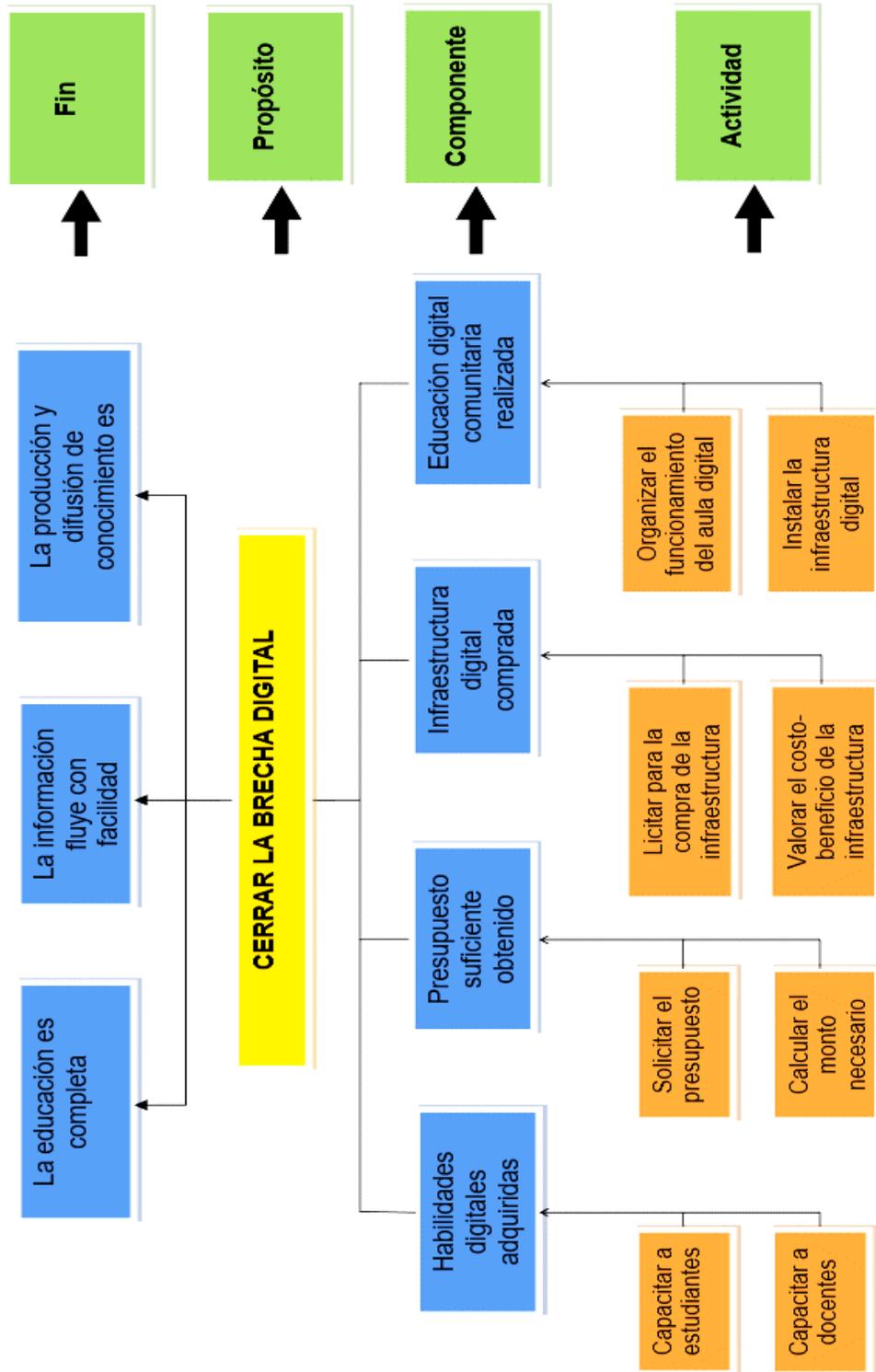
Anexo 12. Identificar las acciones (parte II)

Acción	Medio	Causa	Problema
(A) Desarrollo de habilidades digitales para el autoaprendizaje y/o (B) Desarrollo de habilidades cognitivas y metacognitivas para el autoaprendizaje.	El nivel educativo es alto	El nivel educativo es bajo	Brecha digital
(A) Solicitud de presupuesto a instancias gubernamentales y/o no gubernamentales y/o (B) Recaudación y financiamiento comunitario.	El presupuesto es bastante	El presupuesto es escaso	
(A) Educación digital en un aula digital comunitaria y/o (B) Reforzamiento de la educación digital en las escuelas de educación básica de la localidad.	La educación digital es suficiente	La educación digital es insuficiente	

Anexo 13. Postular las alternativas

Postulación de las alternativas	
Alternativa	Acciones agrupadas
Alternativa 1	Desarrollo de habilidades digitales para el autoaprendizaje; educación digital en un aula digital comunitaria; solicitud de presupuesto a instancias gubernamentales y/o no gubernamentales; compra de infraestructura para apertura de aula digital.
Alternativa 2	Desarrollo de habilidades digitales para el autoaprendizaje; educación digital en un aula digital comunitaria; recaudación y financiamiento comunitario; compra de infraestructura para apertura de aula digital.
Alternativa 3	Desarrollo de habilidades cognitivas y metacognitivas para el autoaprendizaje; reforzamiento de la educación digital en las escuelas de educación básica de la localidad; recaudación y financiamiento comunitario; reparación y mantenimiento de la infraestructura digital presente.

Anexo 14. Resumen narrativo de objetivos (parte I)



Anexo 15. Resumen narrativo de objetivos (parte II)

Resumen narrativo de objetivos	
Nivel de objetivos	Resumen narrativo
Fin	F1. Lograr la inclusión digital en la Misión de Chichimecas. F2. Garantizar el acceso equitativo a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).
Propósito	P. Incorporar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la vida cotidiana de las personas y así contribuir al cierre de la brecha digital en la Misión de Chichimecas.
Componentes	C1. Habilidades digitales adquiridas mediante la capacitación. C2. Presupuesto suficiente obtenido a través de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. C3. Infraestructura digital adquirida para la instalación de un aula digital comunitaria. C4. Educación digital comunitaria realizada.
Actividades	A1.1. Calcular el monto necesario para adquirir la infraestructura digital. A1.2. Solicitar el presupuesto a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. A2.1. Valorar costo-beneficio de la infraestructura digital. A2.2. Licitar para la compra de la infraestructura digital. A3.1. Instalar la infraestructura digital en un lugar adecuado. A3.2. Organizar el funcionamiento del aula digital, promoviendo la participación ciudadana. A4.1. Capacitar a docentes con las habilidades digitales necesarias. A4.2. Capacitar a estudiantes con las habilidades digitales necesarias.