

Cooperación Internacional

Indicaciones

para la
presentación
de

PROYECTOS

INDICACIONES PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

© Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, 2000

Agencia Colombiana de Cooperación Internacional

Calle 26 No. 13-19 - Piso 34

Teléfonos: 334 0407 - 334 0855

Primera edición: abril de 2000

Dirección

Emilia C. Ruiz


Subdirección de proyectos

Diego Villegas

Edición

Patricia Espitia

Diseño y diagramación

Amarillo, edición y diseño 

ISBN: 958-33-1485-4

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

Parte I	Criterios generales de la cooperación	6
	Recursos no reembolsables	7
	Canales	7
	Proyectos y programas	7
	Cooperación entre socios	7
	Innovación	7
	Catalizadores	8
	Contrapartidas	8
	Transferencia de conocimiento	8
	Sostenibilidad	8
	Equidad de género	9
	Dimensión social	9
	Participación	9
	Sostenibilidad ambiental	9
	Resultados compartibles	9
	Replicabilidad	9
Parte II	Ciclo de vida del proyecto	10
	Fases	11
	Mecanismos de funcionamiento del ciclo de vida del proyecto	12
Parte III	Elementos constitutivos de la formulación de un proyecto	15
	Marco lógico	16
Parte IV	Cronología de tramitación del proyecto de cooperación oficial	24
Anexos		27
	Anexo 1	28
	Anexo 2	30
	Anexo 3	33
	Anexo 4	34
Lista de cuadros		
	Cuadro 1 Formato para el perfil inicial	29
	Cuadro 2 Presupuesto en miles de pesos. Aporte nacional	31
	Cuadro 3 Presupuesto en miles de pesos. Aporte internacional	32
	Cuadro 4 Planificación del M y E	33
	Cuadro 5 Registro de monitoreo	34

Presentación

La Agencia colombiana de cooperación internacional, ACCI, en la presente guía pone a disposición de las entidades solicitantes de recursos de cooperación internacional, un instrumento que facilite los trámites de presentación de sus proyectos a las instancias oficiales.

Ante los nuevos escenarios de la cooperación internacional, de recursos escasos y competidos, y de exigentes planteamientos políticos de las fuentes, es cada vez más necesario ceñirse a unas normas claras de presentación y ejecución de los proyectos.

Este instrumento se fundamenta en el concepto, hoy vigente en todos los ámbitos de la cooperación, de *ciclo de vida de un proyecto*. Éste a la vez que aclara todo el proceso de concepción, formulación y ejecución de los proyectos, facilita las operaciones de las distintas instancias que intervienen en ello.

El contenido de este documento recibe el nombre de *Indicaciones para la presentación de proyectos* puesto que no pretende marcar una pauta metodológica para el proceso de formulación de los mismos, entendiendo así que los caminos para ello pueden ser diferentes, pero a la vez, fija unas normas basadas en los lineamientos comúnmente aceptados por las fuentes de cooperación y organismos financiadores. Deja de igual manera abierto el campo a la utilización de variadas nomenclaturas e inclusive de formatos utilizados por las diversas agencias de cooperación. Ilustra, sin embargo, algunos conceptos básicos que deberían valer en cualquier caso.

La guía está articulada en cuatro partes: (i) los criterios generales de la cooperación, (ii) el concepto de ciclo de vida de un proyecto, (iii) los constitutivos de la formulación de un proyecto y, (iv) la cronología de tramitación del proyecto de cooperación oficial.

El ánimo de la ACCI es facilitar y simplificar, dentro de lo posible, todo el proceso.

Sale al paso esta guía, de los nuevos requerimientos del mundo de la cooperación que se podrían sintetizar en "entendimiento entre socios" y "corresponsabilidad".¹

Espera la ACCI contribuir con ello, como organismo coordinador de la cooperación oficial no reembolsable en el país, a hacer más eficientes, no solo las intervenciones que en tal sentido Colombia recibe, sino también aquellas que otorga, esto último en el ámbito de la cooperación horizontal.

1. Estos dos conceptos responden a dos términos acuñados en el lenguaje de la cooperación internacional a saber, *Partnership* y *Accountability*.

Criterios generales de la cooperación

Recursos no reembolsables

La cooperación internacional comprende las modalidades concesionales, donaciones o préstamos blandos de ayuda, que los países desarrollados otorgan a los países en desarrollo, y aquellas que los países en desarrollo intercambian entre sí.

Canales

La cooperación internacional fluye por canales bilaterales, directamente entre el gobierno central o provincial de un país y otro. Por canales multilaterales, a través de una organización multilateral, por ejemplo, agencias de Naciones Unidas y por canales privados, a través de organizaciones no gubernamentales.

Proyectos y programas

El principal instrumento de acceso a la cooperación son los proyectos. Un *proyecto* es la articulación lógica de los componentes de una intervención para transformar una situación o producir una situación nueva. Los proyectos tienen mayor probabilidad de ser aceptados cuando forman parte de un programa y cuando responden a planes de desarrollo nacionales, regionales o municipales.

Programa es un concepto de planificación más amplio que proyecto. *Plan* es un concepto aún más general. Un plan se articula en programas y éstos se descomponen en proyectos. Distintos proyectos de un programa deben apuntar al mismo objetivo de dicho programa. Por tanto, un programa implica una visión más global para la solución de los problemas. Un proyecto único puede ser una solución parcial.

Cooperación entre socios

El mayor énfasis está puesto hoy en la responsabilidad que asumirán los beneficiarios –entidades, organizaciones– en la conducción de las intervenciones, actuando con los países donantes en calidad de socios. Esto implica la evaluación conjunta de la eficiencia, efectividad e impacto de las intervenciones.

Innovación

Las intervenciones de cooperación tendrán como principal característica, constituir experiencias de innovación. Es decir, los proyectos de cooperación serán diseñados con el fin de obtener e incorporar nuevos conocimientos y construir con ello capacidad nacional tanto en materia de cualificación de recursos humanos como de fortalecimiento de las instituciones. Esto excluye del ámbito de la

cooperación, iniciativas de proyectos sobre temas que pueden ser cubiertos con recursos nacionales. Si un proyecto no representa un valor agregado a las capacidades del país, de la entidad, de la organización, no es materia de cooperación internacional.²

Catalizadores

- Los proyectos de cooperación internacional deben ser complementarios de los recursos técnicos y financieros del país. No pueden ser concebidos como sustitución de aquellas tareas que las entidades deben y pueden atender, ni para llenar vacíos presupuestales.
- Un proyecto tiene que ser el vehículo para que el país reciba y apropie tecnología de punta. Deben ser concebidos como catalizadores de procesos de desarrollo.
- Las solicitudes de aporte extranjero para los proyectos no deben ir dirigidas a la financiación de gastos de funcionamiento, compras de terrenos, adecuaciones o construcciones locales. Las fuentes oficiales de cooperación no suelen otorgar recursos para tales propósitos.

Contrapartidas

- Una propuesta de proyecto debe hacer manifiesto el compromiso por parte de la entidad interesada. Este se debe traducir en unos recursos reales aportados en calidad de contrapartida. Dicha contrapartida debe expresarse ante todo en unas apropiaciones presupuestales debidamente certificadas. Los recursos de contrapartida también pueden ser en especie, sobre todo humanos, como expertos, personal técnico y administrativo requerido para la ejecución del proyecto en que la entidad se compromete a aportar efectivamente. Por lo mismo, como condiciones previas al proyecto deben garantizarse la infraestructura eventualmente necesaria, los recursos humanos indispensables y las contrapartidas.

Transferencia de conocimiento

- La entidad ejecutora deberá tener la capacidad necesaria para absorber los conocimientos que genere la cooperación. La entidad debe asegurar que los asesores o técnicos extranjeros encuentren en la entidad los homólogos correspondientes que reciban los conocimientos aportados por la ayuda extranjera.
- La entidad ejecutora deberá demostrar capacidad técnica, financiera y operativa para la ejecución de los proyectos.

Sostenibilidad

- Desde la identificación y formulación del proyecto la entidad debe tomar las provisiones necesarias para garantizar la sostenibilidad de los procesos generados por el mismo. Ello estará en relación directa con la incorporación institucional del proyecto.

² Otras modalidades de cooperación pueden tener propósitos diferentes, como es la ayuda de emergencia, o donaciones puntuales, financieras, de equipos.

Equidad de género

- Los proyectos deberán incluir la perspectiva de equidad de género. Este es un enfoque que las fuentes bilaterales y multilaterales dan a su cooperación y que en todos los proyectos debe constituir una variable transversal. La propuesta del proyecto debe incluir dos aspectos principales: los efectos probables sobre diferentes categorías de mujeres en comparación con los hombres y la participación de mujeres y hombres en las diferentes fases del proyecto.³ Incluirla en un proyecto implica prever en qué medida éste –el objetivo perseguido, las estrategias propuestas– tiene en cuenta los diferentes roles de hombres y mujeres y en qué medida contribuye a aliviar las inequidades entre ellos, inequidades que en la mayoría de los casos ponen en desventaja a la mujer.

Dimensión social

- La principal y definitiva beneficiaria de la cooperación debe ser la comunidad, aun en los casos de proyectos directamente destinados al fortalecimiento de instituciones intermediarias. Por eso es necesario diseñar el proyecto en función del impacto directo o indirecto que haya de tener sobre ella.

Participación

Puesto que la planificación es ante todo un proceso de entendimiento entre actores –financiadores, ejecutores, beneficiarios, afectados– es necesario que el diseño y ejecución de un proyecto sea el fruto de la participación de todos, en especial de los beneficiarios, participación que sin embargo será diferenciada según las fases del ciclo de vida del proyecto.

Sostenibilidad ambiental

- En un proyecto de cooperación, es importante prever e incluir acciones directas e indirectas que garanticen o propendan porque los ecosistemas y el medio ambiente circundante, se conserven en niveles que no pongan en riesgo su equilibrio y el de la población humana.

Resultados compartibles

- La entidad ejecutora debe asumir el compromiso de compartir las experiencias, metodologías y resultados producto de la cooperación, con otras entidades que tengan objetivos o proyectos similares.

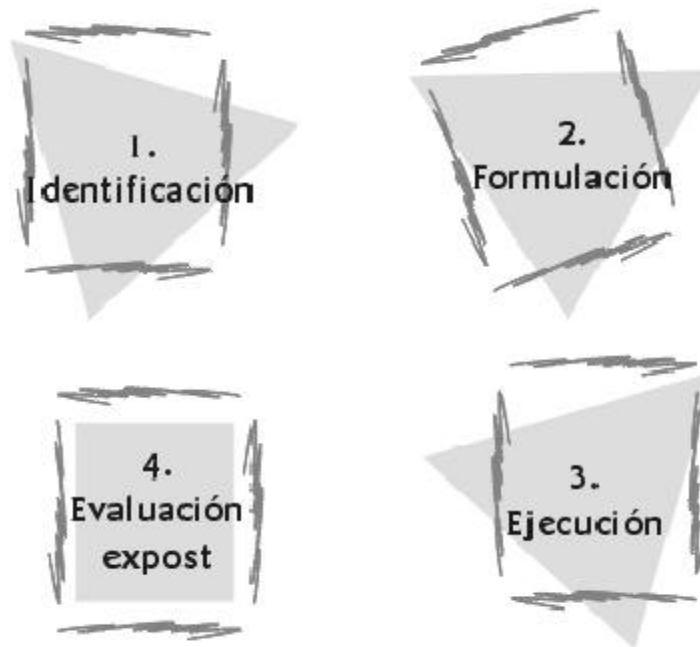
Replicabilidad

- Todo proyecto será replicable. Debe tener carácter demostrativo y piloto, puesto que si los beneficios de una intervención son un valor agregado para el país, éste debe ser aprovechado al máximo.

³ Elvia Caro, Adriana de la Espriella, *Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo, recomendaciones de los donantes para los proyectos*, ACCI, Proequidad, Bogotá, 1999, p. 64.

Ciclo de vida del proyecto

Fases



El proyecto tiene un *ciclo de vida* constituido por cuatro *fases*.

El proyecto no es una realidad estática: es un proceso vivo, dinámico, porque es ante todo entendimiento entre *actores*, pero también porque se desarrolla en un *entorno* con el cual *interactúa* y porque está sometido a múltiples vicisitudes que le exigen una permanente readecuación.

El significado de tales fases es el siguiente:

1. Identificación del proyecto

- Referencia a la situación inicial que se quiere modificar —se expresa normalmente en términos de problemas que aquejan a una población, a una institución o región—.
- Definición de los propósitos que se persiguen.
- Definición del objetivo del proyecto.

2. Formulación del proyecto

- Definición y elaboración de la estrategia *matriz de planificación*.
- Evaluación de su factibilidad.
- Definición del marco institucional que le dará soporte.

3. Ejecución del proyecto

- Plan operativo: qué (subactividades), quién, cuándo, con qué, cuánto, cómo (control de seguimiento).
- Planes de acción: tareas específicas.
- Manejo de las relaciones entre actores: dentro y hacia afuera.
- Implementación de mecanismos de comunicación: dentro y hacia afuera.
- Puesta en funcionamiento de *monitoreo/evaluación*: realimentación, medidas correctivas. Evaluación de mitad de periodo y evaluación de cierre.
- Decisión sobre una eventual nueva etapa.
- Reformulación de la nueva etapa.

4. Evaluación *expost*

- En caso de terminación definitiva del proyecto y transcurrido un tiempo, por ejemplo dos años, *evaluación del impacto* en el entorno en donde se llevó a cabo: incidencia positiva o secuelas negativas.

Mecanismos de funcionamiento del ciclo de vida del proyecto

La interacción entre los actores

Las interrelaciones entre actores pueden cambiar a todo lo largo del ciclo de vida del proyecto, y ello requiere realizar revisiones periódicas de esas interrelaciones, que a lo mejor implican modificaciones en los acuerdos, en las actividades programadas e inclusive en los mismos enfoques.

El aprendizaje

Las fases del ciclo de vida del proyecto son consecutivas, pero también *interactivas*, es decir, parte de un ciclo del proyecto puede influir sobre una parte posterior o anterior, y así obligar a un cambio de condiciones. Continuamente se está revisando lo que sucede en cada una de las fases y con base en ello se toman decisiones que modifican o corrigen la marcha, monitoreo y evaluación, a través de lo que en el pensamiento sistémico suele llamarse bucles de realimentación.

Por las anteriores razones, y al tener presente de nuevo que el proyecto tiene *un ciclo de vida* y que como tal hay que manejarlo, desde la identificación y formulación del proyecto es necesario prever los siguientes elementos:

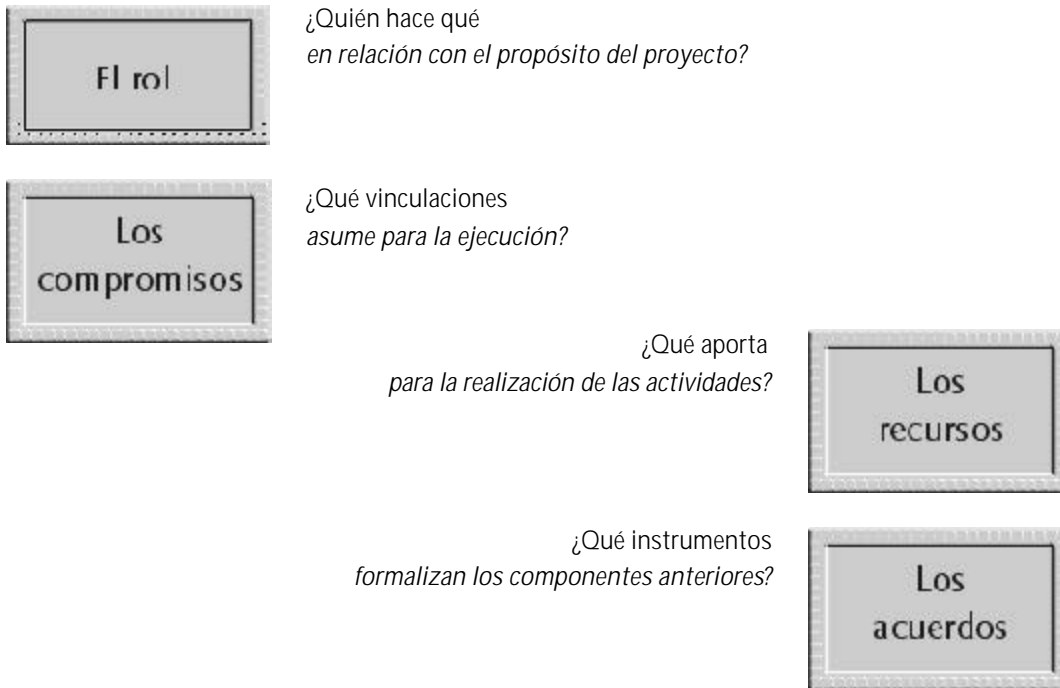
A. El soporte institucional

Un proyecto como proceso de aclaración y entendimiento entre actores debe tener en cuenta la identificación y consiguiente participación de quienes estarán involucrados en él, en calidad de

ejecutores y de beneficiarios y si es el caso de los indirectamente afectados. Debe sobre todo garantizar la participación de los que serán los beneficiarios, para buscar con ello que la intervención coincida con sus intereses y necesidades reales.

En consecuencia, la presentación del proyecto debe incluir un *mapa* institucional que dé cuenta de las instancias que participarán en él y que por lo tanto le darán soporte.

Dicho mapa debe incluir:



B. Monitoreo y evaluación

El diseño del proyecto debe prever los mecanismos de *monitoreo* y *evaluación* que habrán de acompañar su ejecución.

Monitoreo y evaluación son dos aspectos de un mismo concepto. El monitoreo trata de verificar si lo programado se cumple, la evaluación valora si los propósitos que pretende el proyecto se están alcanzando. Pueden cumplirse las actividades programadas al pie de la letra y sin embargo no alcanzarse los propósitos planteados. Tanto lo uno como lo otro son instrumentos de gestión del proyecto y llevan a corregir la planificación, *de manera ordinaria* a nivel de las actividades programadas y *de manera excepcional*, a nivel de los propósitos fijados.

Se trata de un proceso simultáneo a la ejecución del proyecto, desde el principio hasta el fin. Hay sin embargo momentos especiales de evaluación, por ejemplo, a mitad del periodo, al cierre y tiempo después de terminado éste.

Para que sean posibles el monitoreo y la evaluación, el proyecto tiene que presentar una correcta formulación, sobre todo en el ámbito de los indicadores, porque sobre ellos se fundamenta dicho ejercicio. Si no hay indicadores, o estos son de mala calidad, monitoreo y evaluación no son posibles.

En relación con el monitoreo y la evaluación, en el diseño del proyecto y en el momento indicado, se debe prever y aclarar:

- ¿Qué instancia se encargará de coordinar el monitoreo y la evaluación?
- Los indicadores a los que se hará seguimiento.
- Las líneas base con las que se cuenta. Estas son la descripción de la situación actual a la que hacen referencia los indicadores, por ejemplo, para un indicador de uso de agua potable, el número actual de usuarios de agua no tratada.
- Las fuentes de información, instancias, que dentro del proyecto suministrarán la información necesaria para monitoreo y evaluación.
- Las instancias de decisión que utilizarán la información una vez elaborada para introducir las debidas modificaciones en la conducción del proyecto.
- Las provisiones presupuestales para realizar el monitoreo y la evaluación. Sin olvidar que entre las distintas evaluaciones la *expost* exige mayor cuidado a la hora de prever los recursos y mecanismos para realizarla (ver las matrices incluidas en los anexos).

Es conveniente que el mecanismo de monitoreo y evaluación sean conducidos por una instancia *interna* del proyecto y no por una instancia externa. Sin perjuicio de que en algún momento específico y en especial importante se acuda a una misión externa que realice la evaluación correspondiente, por ejemplo, cierre del proyecto.

Existen varios tipos de evaluaciones, a saber:

Exante	Para la factibilidad.
Durante	Para el control del rumbo del proyecto mientras se ejecuta.
De cierre	Al término del proyecto.
Expost	Tiempo después de terminado el proyecto.

La evaluación *expost*, es la más vulnerable, precisamente porque se realiza tiempo después de terminado el proyecto, cuando posiblemente el proyecto ya no tenga *dolientes*.

Elementos constitutivos de la formulación de un proyecto

Para que esté correctamente diseñado, un proyecto debe tener una lógica interna que depende de la adecuada utilización del marco lógico.

Marco lógico

Es una matriz que desde los años 70 es utilizada por la mayoría de las fuentes de cooperación internacional y que posibilita la estructuración sistemática y coherente de los diversos componentes de un proyecto. Es un punto de llegada de la concertación entre actores para la formulación del proyecto y refleja los acuerdos, primero sobre los objetivos que se persiguen y segundo sobre las estrategias que se llevarán a cabo para tratar de conseguirlos.

Dicha matriz tiene la siguiente estructura:

Primera columna del marco lógico

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

El marco lógico se estructura con una doble lógica: una vertical y una horizontal.

Lógica vertical

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

	Descripción
Finalidad u objetivo general	Estado general al cual contribuirá el proyecto.
Objetivo eje del proyecto	Aquello que se espera conseguir como efecto directo del proyecto.
Productos	Lo que el proyecto se compromete a suministrar o a "alistar".
Actividades	Los pasos que hay que dar para generar los productos.

Con un ejemplo se ilustran los distintos componentes:

El proyecto debe tener un *eje* que es el *objetivo* o sea el propósito directo que se persigue con el proyecto; éste se formulará, pensando en una población meta y en un cambio que se quiere inducir en beneficio de dicha población. Debe ser un único objetivo.

La mayoría de las fuentes de cooperación *exigen que el objetivo sea único*. Si hay varios objetivos es preferible formular varios proyectos. Un objetivo, un producto o una actividad no deben contener más de una frase, que significa un sujeto, un verbo y un predicado.

Las formulaciones han de ser concretas, no deben ser vagas, abstractas, que no puedan ser medidas de manera objetiva. De igual manera, *han de ser simples*. Un objetivo ha de expresar una idea clara.

Finalidad, objetivo y resultados suelen redactarse en presente o pasado como si se tratará de un estado ya adquirido. Con ello se facilitan las posteriores mediciones y el encadenamiento de medios y fines. En algunas metodologías, sin embargo, se utiliza el verbo en infinitivo.

Qué	Objetivo	Los campesinos de la vereda Bellavista incrementaron su productividad agrícola.
------------	----------	---

Como horizonte debe plantearse una *finalidad*, también se le conoce como objetivo superior u objetivo de desarrollo, que no es el propósito directo sino aquello a lo cual el proyecto debe contribuir, y que por lo general debe estar ya dado por un programa más amplio o por políticas de más grande aliento.

Para qué	Finalidad	Se elevó el nivel de ingresos de los campesinos de la vereda Bellavista.
Qué	Objetivo	Los campesinos de la vereda Bellavista incrementaron su productividad agrícola.

El proyecto debe producir unas *prestaciones* o *servicios* llamados *resultados* o *productos* que equivalen a logros intermedios, a través de los cuales se espera conseguir el objetivo. Igual que los dos anteriores, *deben ser concretos y medibles*.

Para qué	Finalidad	Se elevó el nivel de ingresos de los campesinos de la vereda Bellavista.
Qué	Objetivo	Los campesinos de la vereda Bellavista incrementaron su productividad agrícola.
Cómo	Resultados y/o productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pusieron en funcionamiento nuevas técnicas de cultivo de hortalizas. 2. Los campesinos conocen el uso de pesticidas y herbicidas adecuados. 3. Hay una línea de crédito blando a disposición de los cultivadores.

Para generar estos productos hay que diseñar en secuencia los pasos o *actividades* globales que son los medios necesarios para lograrlos: éstas deben expresar acciones concretas (identificar, diseñar, reunir, elaborar) y no intencionalidades (propender por, fomentar, fortalecer, incentivar, estimular, propiciar, coadyuvar).

Para qué	Finalidad	Se elevó el nivel de ingresos de los campesinos de la vereda Bellavista.
Qué	Objetivo	Los campesinos de la vereda Bellavista incrementaron su productividad agrícola.
Cómo	Resultados y/o productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se pusieron en funcionamiento nuevas técnicas de cultivo de hortalizas. 2. Los campesinos conocen el uso de pesticidas y herbicidas adecuados. 3. Hay una línea de crédito blando a disposición de los cultivadores.
Con qué	Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Identificar las nuevas técnicas de cultivo. 1.2 Realizar pruebas en laboratorio. 1.3 Evaluar el rendimiento económico de las nuevas técnicas. 1.4 Dar capacitación a los campesinos en las nuevas técnicas. 2.1 Diseñar metodología de capacitación. 2.2 Identificar capacitadores. 2.3 Organizar logística de talleres. 2.4 Dar capacitación a los campesinos. 3.1 Gestionar con el Banco Agrario la modalidad de créditos. 3.2 Diseñar los procedimientos para obtener los créditos. 3.3 Identificar los posibles beneficiarios de los créditos. 3.4 Tramitar la obtención efectiva de los créditos.

En resumen, volviendo al ejemplo anterior, unos pasos secuenciales globales, *actividades*, llevan a producir unos *logros* intermedios, *productos o resultados*, a través de los cuales y articulados entre sí, se espera lograr el *objetivo*, que contribuirá a la *finalidad*.

Así, el juego de la lógica vertical es como sigue: las *actividades* son medios para alcanzar los *resultados y/o productos*, estos a su vez son medios para lograr los *objetivos* que se comportan como un medio para *contribuir* al logro de la *finalidad*.

Se evitarán las tautologías: escribir en un nivel del marco lógico lo mismo que se escribió en el nivel inferior, por ejemplo, si en el nivel de actividades se escribió *capacitar campesinos*, es tautológico escribir como producto *campesinos capacitados*.

No pueden mezclarse en un mismo nivel del marco lógico, medio y fin. Esto rompe en su totalidad la lógica vertical.

Hasta este momento se ha visto la primera columna del *marco lógico*; ahora hablemos de la segunda.

Segunda columna del marco lógico

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

La matriz de planificación debe prever unas mediciones con las cuales se pueda verificar la producción de los resultados o productos y el logro del objetivo y de ser posible, la contribución del proyecto a la finalidad. Estos son los *indicadores* que hacen de la planificación un proceso verificable.

Para el diseño de los *indicadores* de la matriz de planificación, se debe tener en cuenta que estos tienen funciones, características y componentes.

Funciones

- **Explicitar** El indicador pone de manifiesto lo que está implícito en el enunciado de la primera columna.
- **Verificar** El indicador comprueba que lo que se escribió en el enunciado de la primera columna efectivamente se realizó.

Características

- **Central** Debe medir el núcleo del enunciado, no aspectos secundarios.
- **Plausible** El efecto al que se refiere debe ser atribuible al proyecto.
- **Objetivo** El indicador no debe contener expresiones sujetas a la libre interpretación, por ejemplo *adecuado* y *mejorado*.
- **Independiente** Debe medir el resultado o efecto de un proceso y no el proceso mismo, por ejemplo, medir productos y no las actividades para llegar a aquel.
- **Económico** El costo de consecución de la información en la fuente prevista no puede resultar desproporcionado al monto total del proyecto.

Componentes

- **¿Quién?**
- **¿Dónde?**
- **¿Cuándo?**
- **¿Qué?**
- **¿De qué manera?**
- **¿Cuanto?**

En el siguiente indicador obsérvese cada uno de los componentes:

A 30 de junio de 2000, al menos el 70% de los sembrados de zanahoria y cebolla, por propietario de la vereda Bellavista, se rige por las normas de la cartilla que contiene las nuevas técnicas.

- **¿Cuándo?** A 30 de junio de 2000.
- **¿Cuanto?** Al menos el 70%.
- **¿Quién?** Por propietario.
- **¿Qué?** De los sembrados de zanahoria y cebolla.
- **¿De que manera?** Se rige por las normas de la cartilla que contiene las nuevas técnicas.
- **¿Dónde?** Vereda Bellavista.

Tercera columna del marco lógico

Cada indicador debe prever una *fente* de donde se tomará la información para que el indicador sea factible.

La *fente* no es una oficina o entidad, sino un documento producido por esa instancia, por ejemplo, actas, informes, registros, listados, resultados de encuestas, entrevistas o también en algunos casos, *observación visual*.

	Indicadores	Fuentes de verificación
Objetivo Los campesinos de la vereda Bellavista incrementaron su productividad agrícola.	A 31 de diciembre de 2000 el rendimiento de zanahoria y cebolla cabezona por tonelada/hectárea, de los campesinos de la vereda Bellavista con crédito del Banco Agrario, aumentó en un 10% para zanahoria, y en un 20% para cebolla, con relación al comienzo del proyecto.	Registros de compras en la cooperativa municipal.
1. Se pusieron en funcionamiento nuevas técnicas de cultivo de hortalizas.	A 30 de junio de 2000, al menos el 70% de los sembrados por propietario de zanahoria y cebolla de la vereda Bellavista se rige por las normas de la cartilla que contiene las nuevas técnicas.	Observación visual y encuesta entre los cultivadores.
2. Los campesinos conocen el uso de pesticidas y herbicidas adecuados.	A 31 de diciembre de 2000, al menos el 60% de los campesinos dueños de cultivos saben distinguir un herbicida de un pesticida y conocen el uso de ambos: cantidad y modo de aplicación.	Encuesta entre los cultivadores.
3. Hay una línea de crédito blando a disposición de los cultivadores.	A 30 de junio de 2000, se hicieron efectivos los primeros créditos y a 31 de diciembre de 2000 al menos un 40 % de los cultivadores recibieron el visto bueno para recibir el crédito.	Registros del Banco Agrario.

Lógica horizontal

Puesto que el proyecto se desarrollará en un entorno, el cual puede condicionar su realización, es necesario prever sus circunstancias externas no manejables, que sean necesarias en cada fase de su ejecución. Es decir, las condiciones externas no manejables que deben darse, una vez se hayan: realizado las actividades *para alcanzar los resultados*; logrado los resultados *para conseguir el objetivo*; logrado el objetivo *para que éste contribuya a la finalidad*, y por último, generado procesos que *sean sostenibles*. Los supuestos se escriben en la cuarta columna de la matriz de planificación.

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

Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Finalidad: se elevó el nivel de ingresos de los campesinos de la vereda Bellavista.			<i>Para que los efectos del proyecto sean sostenibles, las organizaciones de producción de los campesinos se apropien de los beneficios del proyecto.</i>
Objetivo: Los campesinos de la vereda Bellavista incrementaron su productividad agrícola.			<i>Para que el objetivo contribuya a la finalidad, los mecanismos de comercialización están garantizados.</i>
Productos: 1. Se han puesto en funcionamiento nuevas técnicas de cultivo de hortalizas. 2. Los campesinos conocen el uso de pesticidas y herbicidas adecuados. 3. Hay una línea de crédito blando a disposición de los cultivadores.	 		<i>Para el logro del objetivo, se cuenta con clima estable durante el desarrollo del proyecto.</i>
Actividades: 1.1. Identificar las nuevas técnicas de cultivo. 1.2. Realizar pruebas en laboratorio. 1.3. Evaluar el rendimiento económico de las nuevas técnicas. 1.4. Dar capacitación a los campesinos en las nuevas técnicas. 1.5. Introducir las nuevas técnicas de cultivo. 2.1. Diseñar metodología de capacitación . 2.2. Identificar capacitadores. 2.3. Organizar logística de talleres. 2.4. Dar capacitación a los campesinos. 3.1. Gestionar con el Banco Agrario la modalidad de créditos. 3.2. Diseñar los procedimientos para obtener los créditos. 3.3. Identificar los posibles beneficiarios de los créditos. 3.4. Tramitar la obtención efectiva de los créditos.			<i>Para el logro del producto, los campesinos son receptivos a las innovaciones técnicas.</i> <i>Para el logro del resultado 2, los campesinos valoran el uso de los insumos agrícolas.</i> <i>Para el logro del resultado 3, las condiciones institucionales del Banco Agrario se mantienen estables.</i>

Insumos

Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Finalidad			
Objetivo			
Productos			
Actividades	Insumos: descripción global de los recursos que demandará el proyecto: humanos, físicos y financieros (subcontrataciones, viajes y viáticos).		

Los *insumos*, al frente de las *actividades*, son los recursos que demandará el proyecto.

Se trata en este punto, de un *cálculo global* de los costos del proyecto especificados por:

Recursos humanos	Expertos, técnicos, personal de apoyo.
Recursos físicos	Instalaciones, equipos,
Recursos financieros	Fondos que no entran dentro de los anteriores dos rubros, por ejemplo, subcontrataciones, viajes y viáticos.

Cronología de tramitación del proyecto de cooperación oficial

Los pasos a seguir para la presentación y ejecución de un proyecto de cooperación internacional están señalados por las mismas etapas del ya mencionado *ciclo de vida* y corresponden a la estructura funcional de la ACCI, como entidad coordinadora oficial de la cooperación internacional en el país.

Las acciones que deben cumplirse se enmarcan en las fases de *identificación, formulación, ejecución y evaluación expost*, por tanto son sucesivas y no se cumplirán todas de una vez.

En tal marco de fases o etapas, los hitos fundamentales para una entidad que solicita cooperación internacional consisten en *envío del primer perfil del proyecto*, fase de identificación; *envío del proyecto diseñado*, fase de formulación; *levantamiento de líneas de base e informes de las principales evaluaciones durante*, fase de ejecución y *arreglos e informes sobre la evaluación expost*, fase de evaluación *expost*.

El siguiente diagrama da cuenta de los pasos que se darán en este proceso.

Pasos en el marco del ciclo del proyecto

		Identificación			Formulación			Ejecución			Expost	
Entidad solicitante	Elabora perfil del proyecto.	Organiza participación de involucrados.	Diseña el proyecto: matriz, presupuesto global.	Identifica actores y mecanismos de coordinación.	Celebra acuerdos y convenios.	Concerta con ACCI y fuentes, procesos administrativos.	Elaboran plan operativo, planes de acción y presupuesto.	Levantar líneas de base.	Realiza evaluación de mitad de período.	Realiza evaluación de cierre del proyecto.	Realiza evaluación de proyecto.	Realiza evaluación de proyecto.
	Estudia perfil.	Explora interés de las fuentes.	Brinda asistencia técnica a la entidad, retroalimentación y ajuste.	Retroalimenta el proceso de definición de coordinación.	Toma nota de acuerdos y convenios.	Concerta con la entidad y la fuente procesos administrativos.	Aprueba líneas de base y da luz verde a ejecución del proyecto.	Retroalimenta informe de mitad de período.	Decide con entidad y fuentes sobre nueva fase.	Recibe informe de evaluación de proyecto y lo difunde.		

Anexos

Anexo 1

Para la presentación del primer perfil del proyecto puede ser útil el siguiente *marco de referencia* (Cuadro 1).

1. ¿Por qué?

- ¿Cuál es la situación por la cual se origina la solicitud. Naturaleza y significado de la problemática?
- ¿A qué finalidad se pretende contribuir? ¿En qué programa del plan nacional, departamental o municipal, se inserta el proyecto?

2. ¿Qué?

¿Cuál es el propósito de la intervención propuesta? ¿Qué se quiere lograr directamente?

3. Ámbito

- **Población/meta:** quiénes son los beneficiarios directos.
- **Cobertura:** local, regional, nacional.
- **Tiempo:** duración prevista para la intervención.

4. Actores

- Entidad pública del orden nacional, departamental o municipal, que respalda la ejecución del proyecto.
- Entidad encargada de la ejecución directa. Puede ser pública, del orden nacional, departamental o municipal; o privada, sin ánimo de lucro, ONG, agremiación, con el aval de una entidad pública.
- Instituciones participantes.

5. Costo total

En pesos colombianos, que incluyen todos los costos sin importar de donde provengan.

- **Aporte externo:** el monto solicitado a la fuente externa.
- **Aporte nacional:** monto de la contrapartida efectiva.

Cuadro 1

Formato para el perfil inicial

¿Cuál es la situación por la cual se origina la solicitud y su relevancia?	
¿Qué es lo que directamente se quiere lograr?	
¿Quiénes serán los beneficiarios directos de la intervención?	
¿Qué cobertura geográfica tendrá?	
¿Qué tiempo de ejecución se prevé?	
¿Qué alcance o dimensión tendría?*	
¿Qué actores –organizaciones sociales, comunitarias e institucionales– intervendrán en la ejecución?	
¿Cuál es el monto aproximado previsto para el proyecto?	
● Monto o porcentaje solicitado a la fuente externa	
● Monto de la contrapartida efectiva	

* Por ejemplo, el alcance no es el mismo para un proyecto de desarrollo rural que incluya adecuación de tierras a uno que solo incluya introducción de nuevas tecnologías en semillas y sembrados.

Anexo 2

En la fase de formulación, una vez diseñado el proyecto en la matriz de planificación explicada en la tercera parte, se enviará a la ACCI acompañada de una información más detallada según las líneas siguientes:

1. Antecedentes.
2. Situación sobre la cual se quiere intervenir.
3. Justificación del proyecto. Por qué es importante intervenir en la solución del anterior problema.
4. Finalidad u objetivo general al que intenta contribuir el proyecto.
5. Objetivo directo del proyecto. Su formulación está en estrecha relación con el problema planteado.
6. Resultados: *productos* que el proyecto se propone generar, los pasos o actividades para producirlos y los insumos globales requeridos para ello.

Resultado 1	Actividades Insumos
Resultado 2	Actividades Insumos etc.

7. Indicadores y fuentes de verificación del objetivo central y directo, para cada uno de los resultados.
8. Soporte institucional.

Cuadro 2

Presupuesto en miles de pesos

Aporte nacional

Recursos	Efectivo	Especie	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Aporte nacional						
Personal						
Experto a*						
Experto b*						
Profesional x**						
Profesional y**						
Personal de apoyo						
Subtotal personal						
Capacitación						
Becas internacionales						
Pasantías nacionales						
Pasantías internacionales						
Cursos o seminarios						
Subtotal capacitación						
Subcontratos						
Promoción						
Divulgación						
Impresos, publicaciones						
Otros						
Subtotal subcontratos						
Equipos						
Fungible (materiales)						
No fungible						
Subtotal equipos						
Viajes						
Nacionales						
Internacionales						
Subtotal viajes						
Infraestructura						
Adecuaciones						
Compra de terrenos						
Compra de edificios						
Obras de ingeniería						
Subtotal infraestructura						
Misceláneos						
Subtotal misceláneos						
Total aporte nacional (1)						

* Experto a, b: especificar tipo y perfil.

** Profesional x, y: especificar tipo y perfil.

Cuadro 3

Presupuesto en miles de pesos

Aporte internacional

Recursos	Efectivo	Especie	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Aporte internacional						
Personal						
Coordinador						
Experto a*						
Experto b*						
Profesional x**						
Profesional y**						
Personal de apoyo						
Subtotal personal						
Capacitación						
Becas internacionales						
Pasantías nacionales						
Pasantías internacionales						
Cursos o seminarios						
Subtotal capacitación						
Subcontratos						
Promoción						
Divulgación						
Impresos, publicaciones						
Otros						
Subtotal subcontratos						
Equipos						
Fungible (materiales)						
No fungible						
Subtotal equipos						
Viajes						
Nacionales						
Internacionales						
Subtotal viajes						
Misceláneos						
Subtotal misceláneos						
Total aporte internacional (2)						
Costo total proyecto (1+2)						

* Experto a, b: especificar tipo y perfil.

** Profesional x, y: especificar tipo y perfil.

Anexo 3

Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación serán planificados antes de iniciar la ejecución. Dicha planificación en lo que se refiere a los indicadores de la matriz, objetivo y productos o resultados, debe prever los siguientes rubros:

- Valor de referencia de los indicadores: línea de base.
- Requerimiento de datos / de información.
- Métodos de obtención de datos e informaciones.
- Momento y frecuencia de obtención.
- Responsable.
- Requerimientos de tiempo y medios.
- Empleo de la información: para quién y para hacer qué.

Estos rubros están contenidos en la siguiente matriz:

Cuadro 4
Planificación del M y E

Indicadores	Dato de referencia	Tipo de información requerida	Método de obtención	Cuándo, cada cuánto la información	Responsable de suministrar	Requerimiento de tiempo y medios	Destinación para quién, para hacer qué, en qué ocasión
Del objetivo							
De los supuestos del objetivo							
De los productos							
De los supuestos de los productos							

Anexo 4

La siguiente matriz es útil para el registro periódico del monitoreo.

- El objetivo se monitorea y evalúa aproximadamente cada año.
- Los productos cada semestre.
- Las actividades cada mes.

Cuadro 5 Registro de monitoreo

Indicadores	Cumplimiento	Efectos no esperados Positivos o negativos	Causas o explicaciones	Recomendaciones
Del objetivo				
De los resultados				
De los supuestos				
De las subactividades del plan operativo				

Este libro se terminó de imprimir en los
talleres de Editorial Gente Nueva en abril de
2000 en Santa Fe de Bogotá, Colombia.

