

# DISEÑO DE PROYECTOS

## CON EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO (EML)

Miriam E. Berlak

# PLANIFICAR ES.....

## PENSAR ANTES Y DURANTE LA ACCION

La reflexión que precede y preside la  
acción (Carlos Matus)

La distancia entre el deseo y la realidad transformada

### **PLANIFICACION:**

Es una articulación entre el conocimiento y la acción. Entre el trabajo intelectual y el quehacer espontáneo

# ESTRATEGIA

- q Es un término que da por supuesto la existencia de un campo de fuerzas y la posibilidad de una confrontación real o potencial.
- q Ningún actor puede identificar estrategias sin identificar la existencia de otros que pueden comportarse alternativamente como aliados u oponentes.
- q Se consideran las relaciones de poder entre los diferentes involucrados y esta referencia incluye el concepto de lo político

# PLANIFICACION TRADICIONAL VS PLANIFICACION ESTRATEGICA

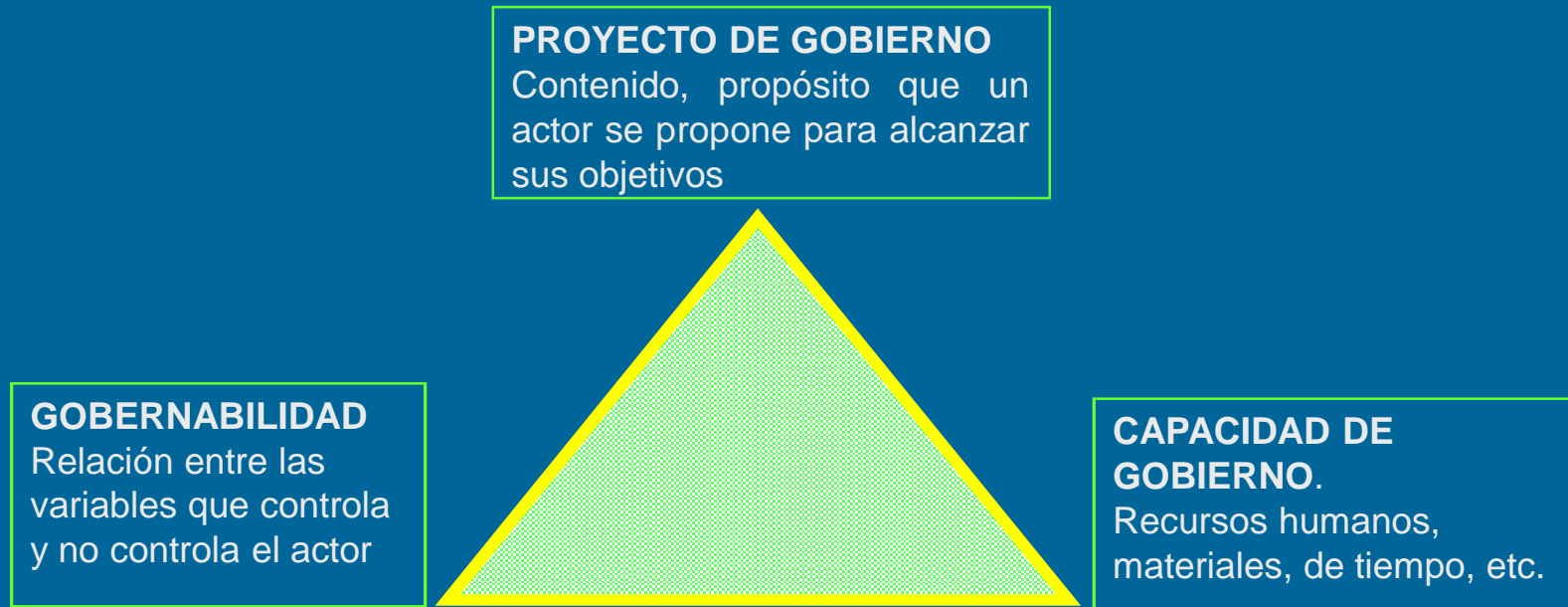
<b>Planificación tradicional</b>	<b>Planificación estratégica</b>
Supone análisis desagregando metas en pasos o etapas.	Supone síntesis: una perspectiva integrada de la institución, una visión de la dirección.
El producto del planeamiento es un plan. No tiene en cuenta el proceso.	Considera el proceso tan importante como el producto
No es participativa..	Es participativa.

# NIVELES DE PARTICIPACION

Ø INFORMACION	Cuando los involucrados participan solamente en la información acerca del proyecto.
Ø OPINION	Cuando los involucrados emiten opiniones sobre asuntos que le conciernen directamente.
Ø TOMA DE DECISIONES	Cuando los involucrados toman las decisiones.

# PLANIFICACION ESTRATEGICA

## Triángulo de gobierno




### PARA TENER EN CUENTA:

- ü Planifica quien ejecuta y decide.
- ü Se refiere a problemas y oportunidades reales.
- ü Es inseparable del gerenciamiento.
- ü La planificación es esencialmente política.
- ü Los planes están abiertos a los cambios.
- ü La planificación no es monopolio de un actor, otros también planifican.

# ¿QUÉ SE PLANIFICA?

A partir de un problema:  
declaración de  
insatisfacción sobre una  
situación existente.  
O un DESAFIO:  
declaración del deseo de  
cambiar una situación o  
crear una nueva.



**ACCIONES** capaces de crear una  
nueva realidad o cambiar el curso de  
los acontecimientos.



Y obtener  
**RESULTADOS**

# ¿QUIÉN PLANIFICA?

**Un actor social**  
Específico y  
organizado

**Con recursos**  
Humanos  
Organizacionales  
Económicos  
Cognitivos  
Políticos

Y algún grado de  
**Gobernabilidad**

# EL ACTOR QUE PLANIFICA

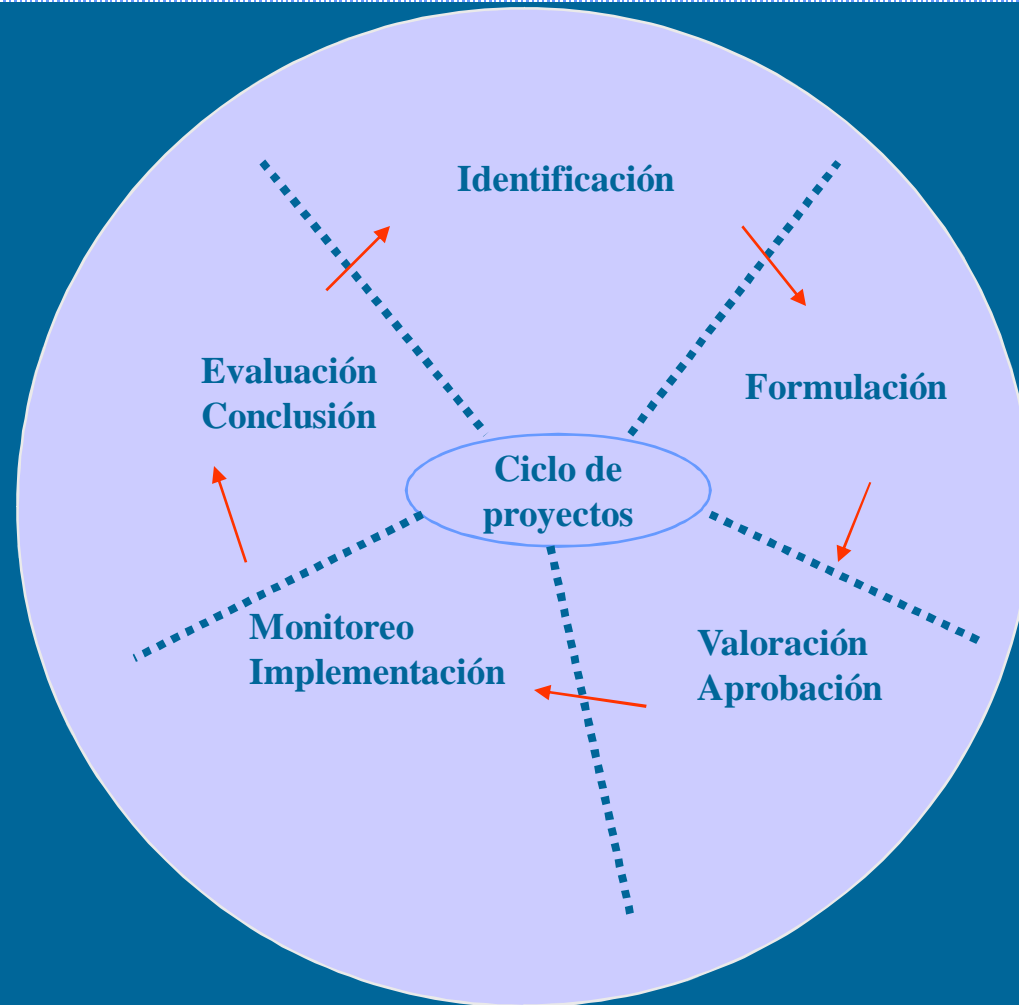
- q Son todas las instituciones, grupos y personalidades que están involucradas en un juego social, en forma estable o transitoria.
- q Participan de uno o varios juegos sociales produciendo hechos.
- q Acumulan fuerza para viabilizar sus intereses y necesidades.
- q Cada actor hace su propia lectura de la realidad.

<b>NO SON ACTORES</b>	<b>SON ACTORES</b>
El barrio	Asociaciones de vecinos de Villa Pérez
Los trabajadores	Sindicato de Camioneros
Las empresas	Cámara de Empresarios Gráficos.
Las ONGs	Secretaría de Salud de la Nación.
La administración pública	

# QUE ES UN PROYECTO

**Una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades inter-relacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar resultados específicos, dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dado.**

# CICLO DEL PROYECTO



*El éxito en los proyectos radica en dos  
simples principios:*

*1) Objetivos claros*

*2) Compromisos fuertes*

## TIPOS DE PROYECTOS

```
graph LR; A[TIPOS DE PROYECTOS] --> B[Propios (sin financiación externa)]; A --> C[Con financiación externa];
```

Propios (sin financiación externa)

Con financiación externa

**El diseño de proyectos  
según el  
Enfoque de Marco Lógico  
(EML)**

## ¿Qué es el EML en los proyectos?

- ¿ Una herramienta analítica para planificar, diseñar y gerenciar proyectos.
- ¿ Una visión situacional y estratégica.
- ¿ Brinda un esquema metodológico.
- ¿ Formula los proyectos orientados por objetivos a partir de problemas y según grupos meta.
- ¿ Es participativo.
- ¿ Realza los enlaces entre los elementos del proyecto (sistémico).
- ¿ Permite la revisión y reformulación en cualquier etapa de diseño.

## ¿Qué problemas intenta solucionar?

- ¿ Proyectos carentes de precisión.
- ¿ Proyectos con objetivos múltiples.
- ¿ Actividades en el proyecto que no se relacionan con los objetivos.
- ¿ Responsabilidades difusas en las distintas etapas del proyecto.
- ¿ Falta de elementos para una evaluación del proyecto.

# Etapas del Marco Lógico

## I. DEFINICION DEL PROYECTO

Paso 1: Análisis de la participación (análisis de actores involucrados).

Paso 2: Análisis del problema.

Paso 3: Análisis de los objetivos.

Paso 4: Análisis de las estrategias

## II. DISEÑO DEL PROYECTO

Paso 5: Elementos del proyecto (.).

Paso 6: Factores externos /supuestos

Paso 7: Indicadores.

## III. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

Paso 8: Transformación de actividades en tareas específicas.

Paso 9: Definición de los recursos necesarios.

Paso 10: Elaboración del presupuesto.

Paso 11: Elaboración del cronograma de trabajo.

Paso 12: Monitoreo y evaluación.

# ¿Cómo usarlo?

## Pasos a seguir:

### ANALIZANDO LA SITUACION

#### **Análisis de los involucrados**

*Quiénes tienen que ver*

---

#### **Análisis del problema**

*Qué es lo que pasa*

---

#### **Análisis de los objetivos**

*Qué deberíamos hacer*

---

#### **Análisis de las estrategias o alternativas**

*Qué podríamos hacer*

---

### DISEÑANDO EL PROYECTO

#### **Objetivo de desarrollo**

*A qué situación deseada contribuimos*

---

#### **Objetivo del proyecto**

*Qué situación se espera alcanzar*

---

#### **Productos**

*Qué vamos a garantizar*

---

#### **Actividades**

*Qué vamos a hacer*

---

#### **Insumos**

*Qué vamos a necesitar*

---

#### **Factores externos**

*Qué debe ocurrir para tener éxito*

---

#### **Indicadores**

*Cómo sabemos que alcanzamos los  
propósitos y objetivos*

---

#### **Medios de verificación**

*Dónde hay que fijarse para verificar los logros*

# I. Definición del Proyecto

## Paso 1:

### ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

Este análisis se hace para identificar y esclarecer qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema específico que intentamos resolver, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones



## Pasos a seguir en el análisis de los involucrados

- ¿ Realizar una lista de los grupos/personas involucradas en el proyecto.
- ¿ Ordenarlos según su importancia en relación con el proyecto.
- ¿ Identificar cómo pueden estos actores afectar, positiva o negativamente, al proyecto.
- ¿ Es importante que los intereses y las expectativas de todos los grupos que podrían verse afectados positiva o negativamente por un probable proyecto sean analizados previamente
- ¿ Los objetivos de un proyecto deben reflejar las necesidades de la sociedad y de los grupos de interés y no sólo las necesidades internas de una institución
- ¿ Definir estrategias para su participación.

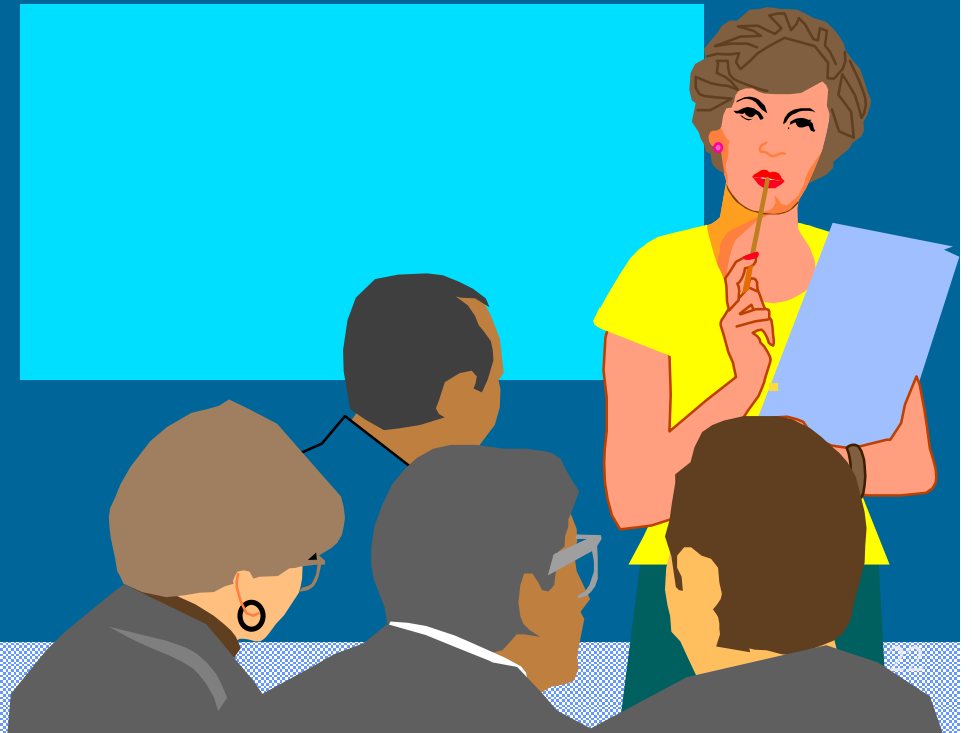
## Ejemplo de tabla para análisis de los involucrados

<b>Grupos Afectados</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas</b>	<b>Potencial</b>	<b>Consecuencias para la planificación</b>
Trabajadores/as empresas privatizadas no sindicalizados/as	Mejorar sus condiciones laborales y nivel de ingreso.	Desempleo y temor al despido en caso de afiliarse. Falta de conciencia sindical. Presión antisindical	Incrementar la afiliación sindical	Organizar campañas de afiliación
Trabajadores/as empresas estatales sindicalizados/as.	Contar con un sindicato capaz de luchar por la defensa de sus intereses.	Debilidades de las organizaciones, falta de acceso a la información, presiones políticas.	Posibilidad de contar con nuevos/as dirigentes/as sindicales formados/as y capacitados/as, capaces de incluir las nuevas demandas en la actividad sindical	Capacitar a nuevos/as dirigentes/as
Sindicatos de empresas estatales	Fortalecer su organización y capacidad de negociación en beneficio de los trabajadores	Poca tradición sindical de los sectores estatales y presiones políticas. Liderazgo poco efectivo.	Organizarse en sindicatos representativos, negociar con el Estado.	Fortalecer a los sindicatos incrementando sus actividades y su afiliación. Coordinación entre los diferentes sindicatos
Sindicatos y dirigentes de empresas privatizadas	Fortalecer su organización y capacidad de negociación en beneficio de los trabajadores.	Falta de recursos y capacidades, en algunos casos poca combatividad. Liderazgo poco efectivo.	Capacidad de presión sobre las empresas y el Estado, legitimidad para negociar avances	Facilitar coordinación entre los sindicatos de varios sectores, capacitación sobre las normas laborales nacionales e internacionales
Empresas privatizadas	Mayor productividad, más ganancias, ausencia de conflictos	Fuerte política antisindical. Presión sobre el Estado para conseguir más flexibilidad,	Reconocimiento de los sindicatos como interlocutores validos.. Favorecer la incorporación de normas laborales y ambientales en su practica	Tareas de difusión sobre legislación laboral nacional e internacional . Negociación colectiva

## Paso 2: ANALISIS DEL PROBLEMA

Problema:

Es una situación no deseable que existe ahora, o que existiría en el futuro y que de algún modo nos afecta.



## Elementos a tener en cuenta para definir un problema

- Ø Existe un estado de insatisfacción que surge de una discrepancia entre aspiraciones y realidad.
- Ø Esta insatisfacción es inevitable.
- Ø El actor social que presenta el problema presenta alternativas para su solución.
- Ø No se trata de un malestar impreciso del problema, puede ser descrito de forma concreta.
- Ø Es un concepto relativo. Lo que constituye un problema para un actor puede no serlo para otros.

- ¿ Identificar los problemas existentes, no los posibles, imaginarios o futuros.
- ¿ Seleccionar el problema central e identificar sus causas y efectos.
- ¿ Un problema no es la ausencia de una solución, sino un estado negativo existente.

## EJEMPLO

*La cosecha se pierde  
por falta de pesticida*

ERRONEO

*La cosecha es destruida  
por las plagas*

CORRECTO

## **Formulación errónea**

No existen adecuados y suficientes programas de capacitación para posibilitar la igualdad entre mujeres y varones en el acceso a los puestos de conducción de las organizaciones sindicales.

## **Formulación correcta**

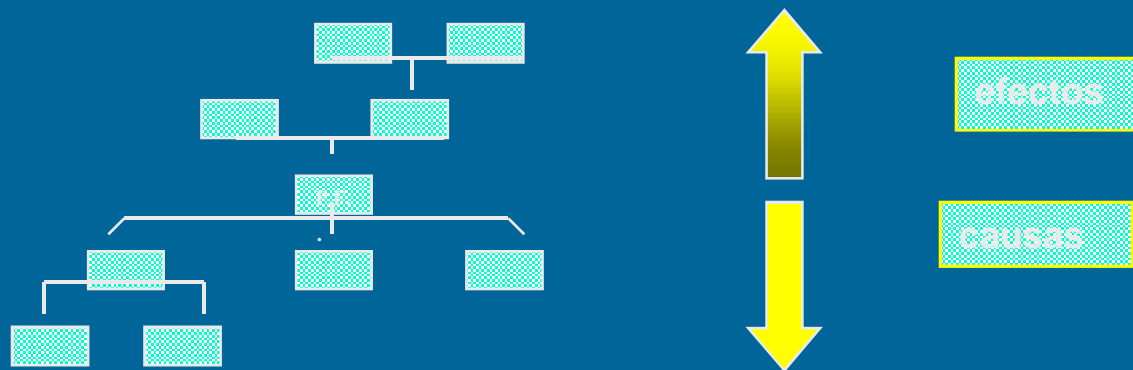
Las organizaciones sindicales presentan una notoria desigualdad en las posibilidades de acceso a los puestos de conducción por parte de mujeres y varones

# CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE UN PROBLEMA FOCAL

- ¿ **Urgencia:** necesidad de actuar con rapidez frente a la situación. Es el criterio utilizado principalmente por las personas para actuar.
- ¿ **Gravedad o alcance:** qué aspectos están afectados actual o potencialmente por el problema, cuán importantes son esos aspectos en relación unos con otros.
- ¿ **Tendencia o evolución:** si el problema tiende a crecer, se mantiene igual o tiende a mejorar como consecuencia del paso del tiempo o del impacto de acciones emprendidas en otros campos.
- ¿ **Impacto sobre otros problemas:** relaciones causa-efecto entre situaciones.
- ¿ **Viabilidad política / oportunidad.**

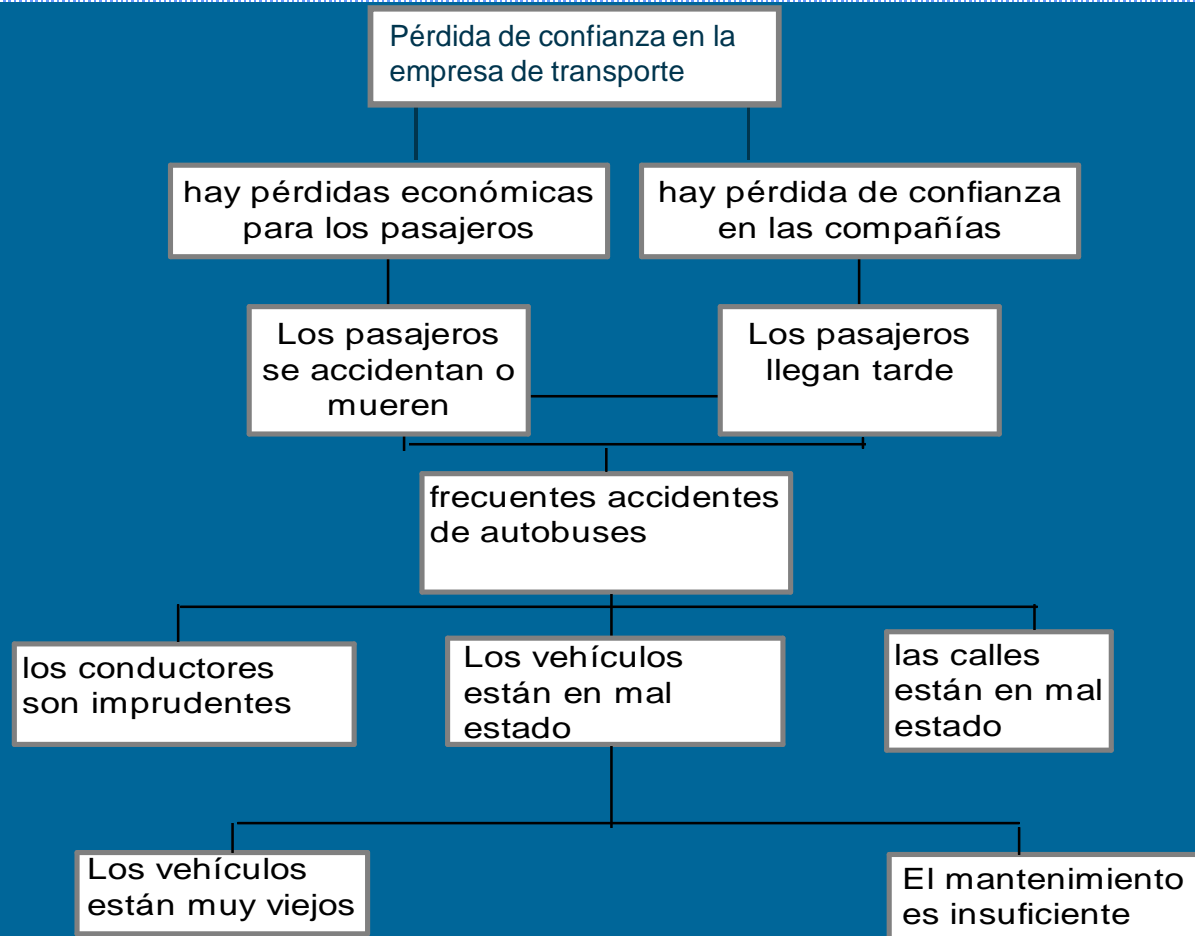
## Desarrollando el árbol de Problemas

1. Identificar los problemas más importantes basados en la información disponible.
2. Seleccionar un problema *focal* para el análisis.



3. Las causas sustanciales y directas del problema se ubican paralelas bajo el mismo.
4. Los efectos sustanciales y directos del problema se ubican paralelos en la línea sobre el mismo.
5. El árbol se construye mostrando la relación causa-efecto.

# EJEMPLO DE ARBOL DE PROBLEMAS

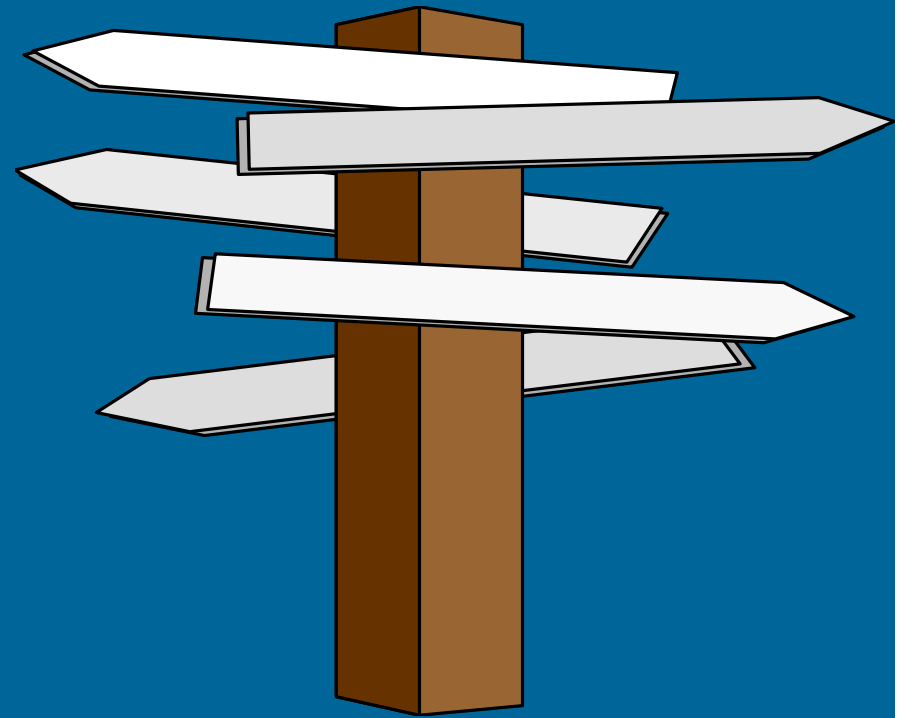


## ANALISIS DE GENERO

- q El análisis de género se enfoca en los papeles, derechos, responsabilidades, problemas y necesidades de las mujeres y de los hombres, y sus interrelaciones dinámicas.
- q Por lo general, los proyectos están dirigidos a una población meta neutral.
- q Esto lleva a encubrir la discriminación de la mujer.
- q La consecuencia es la permanencia o consolidación de la inequidad.

### Paso 3. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

El propósito del análisis de los objetivos es explicar detalladamente en qué debería contribuir el proyecto: la situación deseada.

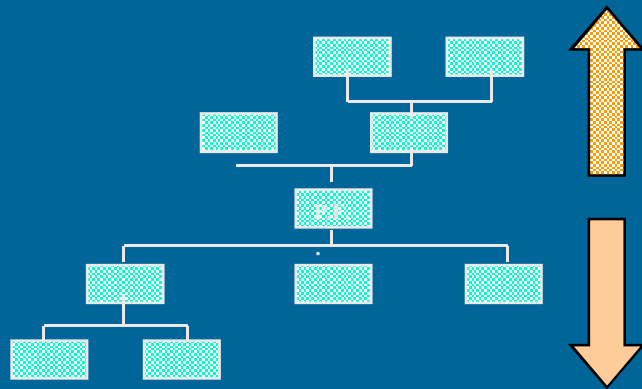


## Criterios para el análisis de objetivos

- ¿ El problema focal se transforma en un objetivo
- ¿ El árbol de problemas se transforma en una descripción de la situación futura que se lograría mediante la solución de los problemas y sus causas
- ¿ Las condiciones negativas del árbol de problemas se transforman en condiciones deseadas y realizables

## Desarrollando el árbol de Objetivos

El árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos, que describe la situación futura que será alcanzada mediante la solución del problema.



fines

§ Reformular todos los elementos en el árbol de problemas como condiciones deseables positivas.

medios

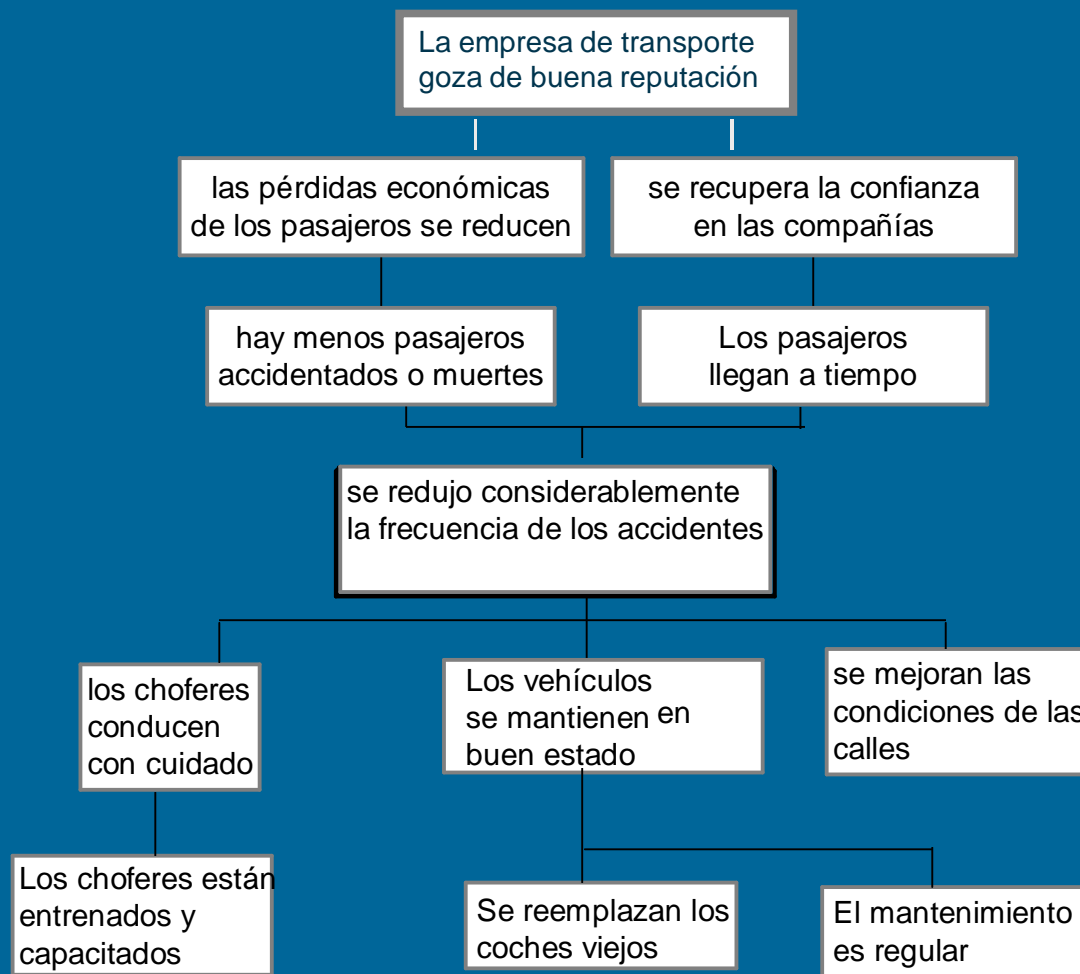
§ El problema focal también se transforma de manera similar en un objetivo.

Prever las relaciones medios-fines resultantes para asegurar la validez y la totalidad de objetivos

### **Si es necesario:**

- Ø Revisar los enunciados.
- Ø Borrar objetivos que parezcan irrealistas o innecesarios
- Ø Agregar nuevos objetivos donde lo necesite.
- Ø Dibuje líneas conectoras que indique las relaciones medios-fines.

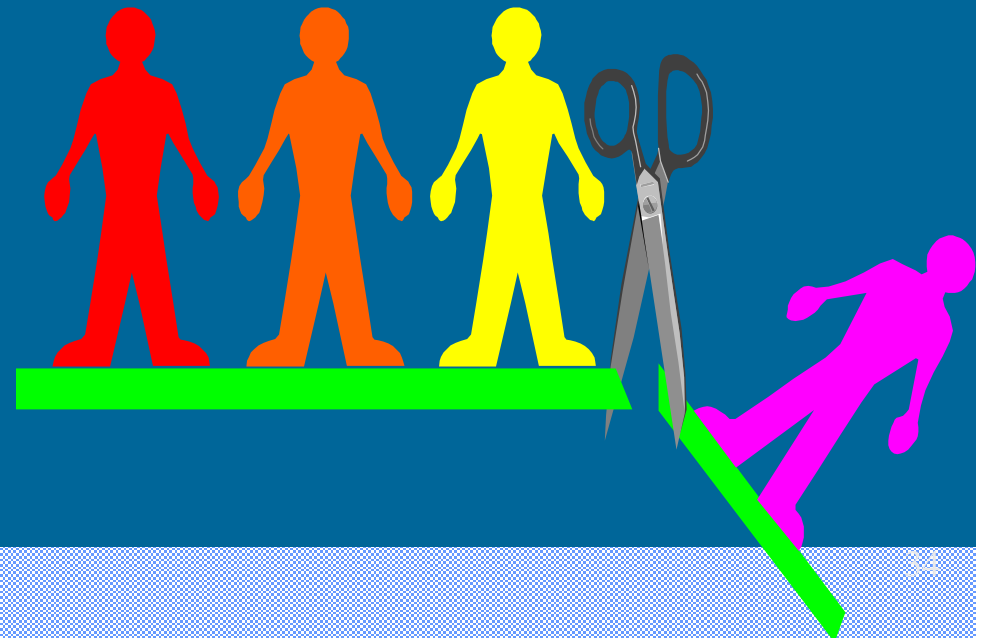
# EJEMPLO SOBRE ARBOL DE OBJETIVOS



## Paso 4.

# ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS (ALTERNATIVAS)

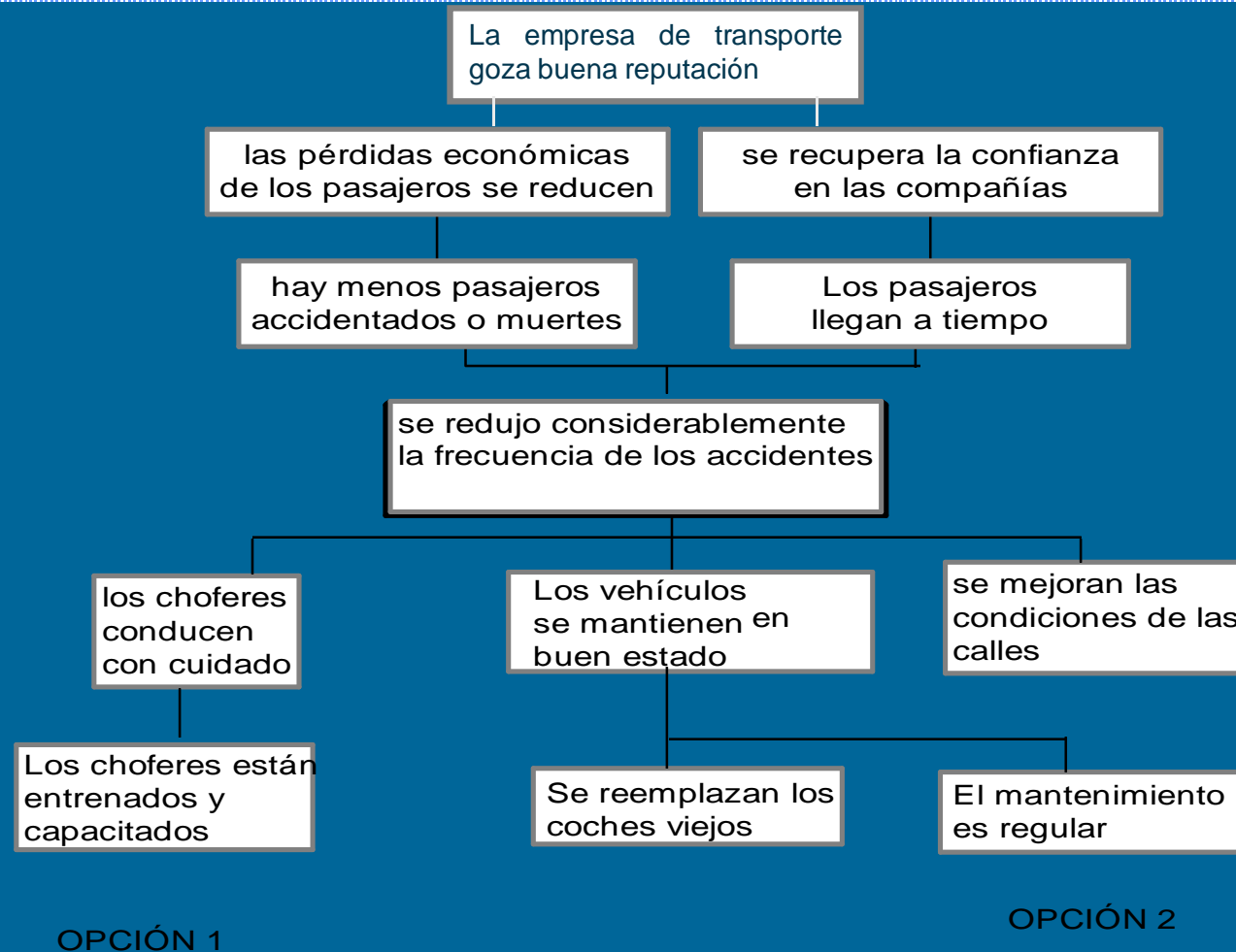
El propósito del análisis de estrategias es seleccionar la mejor línea de acción para alcanzar los objetivos



## El propósito de este análisis es:

- ¿ Identificar relaciones medios-fines como posibles opciones alternativas o componentes del proyecto.
- ¿ Eliminar los objetivos que sean obviamente no deseables o imposibles de alcanzar.
- ¿ Identificar las soluciones alternativas que pueden ser estrategias del proyecto.
- ¿ Evaluar la factibilidad de las mismas en relación a:
  - Ø *recursos disponibles*
  - Ø *relación costo-beneficio*
  - Ø *probabilidad en el logro de los objetivos*
  - Ø *riesgos sociales*
  - Ø *impacto duradero.*
  - Ø *factibilidad política*
- ¿ Decidir la estrategia del proyecto

# EJEMPLO DE ARBOL DE ALTERNATIVAS



## II. Diseño del proyecto

### Paso 5: Elementos del proyecto

<b>RESUMEN NARRATIVO</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Objetivo de desarrollo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Factores externos</b>
<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Factores externos</b>
<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Factores externos</b>
<b>Actividades</b>	<b>Insumos</b>		<b>Factores externos</b>

**Las reglas que se utilizan para redactar objetivos, resultados e indicadores, se pueden sintetizar en:**

<b>ESPECÍFICOS:</b>	Dirigidos a un área de competencia claramente delimitada.
<b>MEDIBLES:</b>	Permiten que el proceso pueda ser medido.
<b>ACEPTABLES:</b>	Para el entorno que está involucrado.
<b>REALISTAS</b>	Expresar de manera realista lo que se puede realizar, tomando en consideración los supuestos y las precondiciones
<b>LIMITE DE TIEMPO</b>	Indica el plazo en el que se deben cumplir.

**OBJETIVO DE  
DESARROLLO**

**OBJETIVO  
DE PROYECTO**



**DESCRIBE EL  
PROPÓSITO  
SUPERIOR  
DEL PROYECTO**

**“CONTRIBUIR A”**



**ENUNCIA LOS  
CAMBIOS QUE SE  
ESPERA QUE EL  
PROYECTO GENERE**

**“LOGRAR”**

## OBJETIVO DE DESARROLLO

Describe el objetivo de largo plazo anticipado, al cual contribuirá el proyecto (fin del proyecto)

### *EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS*

Correcto	Incorrecto
Contribuir a mejorar la situación educativa infantil en la provincia de Limón	Mejorar la situación educativa de la población  <i>Objetivos muy generales – expresiones de deseos.</i>

# OBJETIVOS DE PROYECTO

Describen los efectos pretendidos del proyecto (propósito) para los beneficiarios directos, como una condición futura precisa.

## EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS

Tipo de proyecto	Correcto	<b>Incorrecto</b>
Proyecto sindical	Capacidad negociadora de los sindicatos mejorada	Dirigentes y funcionarios sindicales capacitados en liderazgo y técnicas de negociación
Proyecto de transporte vial	Costo de transporte reducido	Mantenimiento de las carreteras, mejorado.
	<i>Los objetivos <u>SON</u>:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Logros</i></li><li>• <i>Éxitos,</i></li><li>• <i>Metas cumplidas</i></li></ul>	<i>Los Objetivos <u>NO SON</u>:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Actividades,</i></li><li>• <i>Tareas</i></li></ul>

**RESULTADOS**

**ACTIVIDADES**

**INSUMOS**



**PRODUCTOS  
QUE  
RESULTAN  
DE LAS  
ACTIVIDADES  
DEL  
PROYECTO**

**“PRODUCIR”**

**ACCIONES  
EMPRENDIDAS  
POR EL  
PROYECTO**

**“HACER”**

**RECURSOS  
HUMANOS Y  
MATERIALES  
NECESARIOS  
PARA  
REALIZAR LAS  
ACTIVIDADES**

**“PROVEER”**

# RESULTADOS

Son los productos específicos: obras, servicios, capacitación que deben ser producidos por el ejecutor con el presupuesto asignado.

El ejecutor tiene la responsabilidad de producir los resultados

## *EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS*

Correcto	Incorrecto
Participantes capacitados en el uso apropiado del agua e instalaciones sanitarias	20 talleres de capacitación sobre el uso apropiado del agua e instalaciones sanitarias.

# ACTIVIDADES

- Son las acciones que el ejecutor debe asegurar que se lleven a cabo para lograr cada resultado.
- Es importante tener una lista detallada de actividades porque es el punto de partida para la preparación del plan de ejecución y el presupuesto.
- Se coloca cada actividad requerida para producir un resultado en orden cronológico y se estiman los insumos necesarios para realizarlas.

## *EJEMPLOS*

5 talleres para líderes sindicales en “Negociación colectiva”.

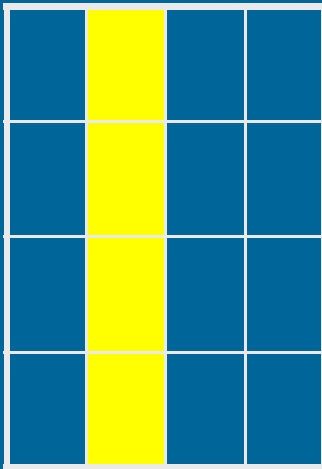
2 Seminarios para líderes sindicales sobre “Liderazgo”.

1 Campaña de afiliación

# Insumos

- ¿ Son la materia prima de un proyecto, necesaria para producir los resultados a través de las actividades diseñadas.
- ¿ Son los recursos a ser utilizados en el proyecto en términos de fondos, personal, materiales y servicios.
- ¿ Deben relacionarse directamente con las actividades específicas.
- ¿ Deberían definirse en forma precisa en cuanto costo, cantidad y calidad.
- ¿ Su nivel de detalle debe ser el adecuado y suficiente para juzgar su propiedad con respecto al proyecto.

# Indicadores



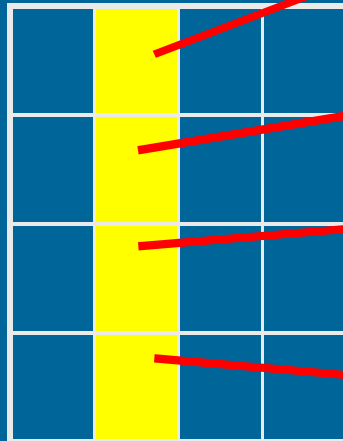
¿ Definen el desempeño standard a ser alcanzado.

*Deberían especificar:*

- \*\* El grupo (quiénes)
- \*\* La cantidad (cuánto)
- \*\* La calidad (cómo)
- \*\* El tiempo (cuándo)
- \*\* La localización (dónde)

¿ Proveen una base para el monitoreo y la evaluación del proyecto

# QUÉ ESPECIFICAN LOS INDICADORES



## **OBJETIVO DE DESARROLLO:**

Impacto general después de terminado el proyecto

## **OBJETIVO DEL PROYECTO:**

Efecto directo logrado después del proyecto

## **RESULTADOS:**

Descripciones breves de cada uno de los productos.

## **ACTIVIDADES:**

En este nivel se colocan los insumos necesarios para realizar cada actividad.

# Un buen indicador es:

## **SUSTANCIAL:**

ü Refleja un aspecto esencial de un objetivo en términos precisos.

## **INDEPENDIENTE:**

ü En los diferentes niveles.

ü Dado que los objetivos de desarrollo y de proyecto serán diferentes, y cada indicador se espera que refleje la evidencia del logro, el mismo indicador no puede normalmente ser utilizado para más de un objetivo.

## **FACTICO:**

ü Debería reflejar hechos, más que impresiones subjetivas.

ü Deberían tener el mismo significado para aquellos que apoyan el proyecto y para aquellos que son escépticos.-.

## **PLAUSIBLE:**

ü Los cambios notados pueden ser atribuidos directamente al proyecto.

## **EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS INDICADORES DE OBJETIVO DE PROYECTO**

<b>Objetivo de proyecto</b>	<b>Indicador Correcto</b>	<b>Indicador Incorrecto</b>
Capacidad negociadora de los sindicatos mejorada	Al final de la ejecución del proyecto, como mínimo, el 30% de los sindicatos involucrados en el proyecto han iniciado procesos de negociación colectiva, en comparación con los resultados del año base.	Al finalizar la ejecución del proyecto, 600 líderes sindicales han sido capacitados en negociación colectiva.
Disminución de enfermedades causadas por impurezas en el agua	Al final del 3er. Año de ejecución del proyecto, la tasa de diarrea en niños menores de 5 años en las comunidades atendidas por el proyecto, ha disminuido un 20%.	Al final del 3er. Año de la ejecución del proyecto, el 90% de los hogares de las comunidades atendidas por el proyecto están conectadas y tienen abastecimiento continuo de agua potable.

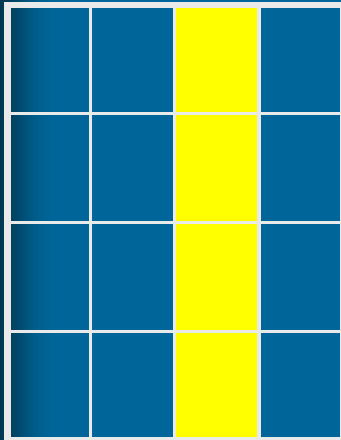
**Estos indicadores no reflejan el efecto directo indicado en el Objetivo de proyecto. Se refieren a Resultados.**

# INDICADORES DE RESULTADO

## *EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS*

<b>Resultado</b>	<b>Indicador Correcto</b>	<b>Indicador Incorrecto</b>
Dirigentes y funcionarios sindicales capacitados en liderazgo y técnicas de negociación	Al finalizar el 2do. Año de ejecución del proyecto, el 70% de los dirigentes y funcionarios sindicales involucrados en el proyecto han aprobado el curso de liderazgo y técnicas de negociación.	Al finalizar el 2do. Año de ejecución del proyecto, se llevaron a cabo 30 cursos de capacitación en liderazgo y técnicas de negociación para dirigentes y funcionarios sindicales. <i>Se refiere a una actividad requerida para capacitar.</i>
Plan de vacunación ejecutado	Al finalizar el 1er. Año de ejecución del proyecto, el 95% de los niños con edades comprendidas entre los 1 y 4 años, en la provincia de Mendoza, han recibido el paquete básico de vacunas (sarampión, viruela, TB).	Cada niño menor de 12 años tiene todas las vacunas que le corresponden. <i>No se especifica cantidad de niños (100% es difícil de alcanzar), ni ubicación, ni tipo de vacuna.</i>

# Fuentes de verificación



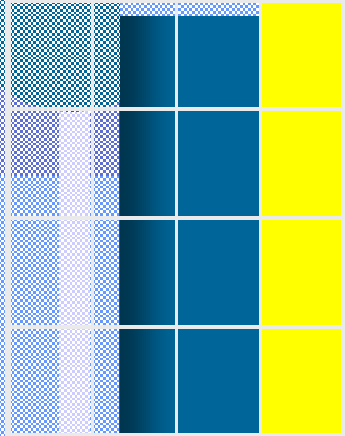

- ¿ Muestran dónde se obtienen los datos necesarios para verificar los indicadores.
- ¿ Definen qué información se pondrá o tendrá a disposición y en qué forma.
- ¿ Define, asimismo, quién proveerá la información.
- ¿ Los indicadores que no puedan verificarse apropiadamente deberían ser reemplazados por otros.
- ¿ Si la fuente de verificación del indicador implica costos adicionales para el proyecto, debería evaluarse adecuadamente.

# FUENTES DE VERIFICACION

## EJEMPLOS CORRECTOS E INCORRECTOS

Indicador	FV Correcta	FV Incorrecta
<p>Para el final del 3er. Año de ejecución del proyecto, el 88% de todos los docentes de escuelas primarias en la provincia de Limón han aprobado los exámenes de certificación de matemáticas y gramática, requeridos por el nuevo currículum</p>	<p>Documentos oficiales del Ministerio de Educación, elaborados semestralmente (en los 30 días antes del fin del semestre) incluyendo los nombres de los docentes, sus escuelas correspondientes, fechas de los exámenes, tipo de examen, calificaciones, muestra de los exámenes impartidos, disponibles en los archivos de la Unidad Ejecutora</p>	<p>Datos del Ministerio de Educación <i>(¿Qué datos? ¿Estamos seguros de que el M.E. normalmente tiene los datos que necesitamos como indicadores. ¿Se necesita algún tipo especial de tabulación. Informe anual del M.E. ¿Cómo sabemos si este Informe Anual. publica la información desagregada de Mendoza?)</i></p>

# Factores externos / supuestos



- ¿ Situaciones, condiciones o eventos, que son necesarias para el éxito del proyecto, cuyo control es externo al mismo.
- ¿ Se expresan de manera positiva.
- ¿ Se valoran según su importancia y grado de factibilidad.
- ¿ Se deben identificar en cada nivel de la matriz.

*Es importante identificar los factores externos lo más temprano posible para:*

- ¿ Determinar los riesgos y las probabilidades de éxito.
- ¿ Clarificar el área y los límites de responsabilidad del proyecto.
- ¿ Organizar actividades para influir sobre ellos.
- ¿ Modificar la estrategia del proyecto

# Valoración de los supuestos

¿Es importante que ocurra el supuesto para la realización del proyecto?

- q *Es importante: se incorpora*
- q *No es importante: se desecha.*

¿Cuál es el grado de probabilidad de que el supuesto se verifique?

- q *Probable: se incorpora (supuesto)*
- q *Muy probable: no se incorpora*
- q *Poco probable o improbable: Atención.*

¿Puede modificarse la estrategia del proyecto de manera que este último no influya?

- q *Sí: Hágalo*
- q *No : Supuesto letal.*

# SUPUESTOS

## *EJEMPLOS*

<b>Propósito</b>	<b>Supuesto</b>
Cobertura y calidad de la educación primaria, ampliada y mejorada.	Las escuelas secundarias tienen capacidad adecuada y suficientes docentes para absorber el incremento de matrículas
<b>Resultado</b>	<b>Supuesto</b>
Infraestructura escolar mejorada y expandida	El mantenimiento de las escuelas y del material didáctico se realiza de acuerdo con las normas establecidas.

# CONTROL DE LA SOSTENIBILIDAD

ØCómo se puede probar que los resultados logrados por el proyecto sigan siendo útiles para el sindicato y/o para las personas que recibieron asistencia y que continúen utilizándolos en forma activa.

ØComo se pueden mejorar las bases financieras de la organización local, permitiendo que las comodidades se mantengan y las actividades continúen después de la finalización del proyecto.

ØQue estructuras y mecanismos se pueden establecer para facilitar y alentar a las personas que recibieron asistencia para que continúen su trabajo después de que finalice el proyecto.

# MARCO INSTITUCIONAL

- ü En un proyecto pueden colaborar varias instituciones, tales organizaciones gubernamentales de distintos niveles, agencias internacionales ONGs, etc.
- ü Es importante que en el proyecto se definan claramente los roles y responsabilidades de las diferentes organizaciones involucradas y su intervención en las diferentes etapas del proyecto.
- ü Un proyecto puede requerir dispositivos de coordinación de las instituciones involucradas durante el proceso del mismo. En este caso, el documento del proyecto, en su marco institucional, debería definir la composición y funciones de este/os dispositivo/os.