

Redacción de un plan de proyecto, primera parte:

# Desarrollo de resultados y objetivos



Esta serie de cuadernos de consulta sobre sostenibilidad fue escrita en respuesta a las necesidades manifestadas por organizaciones con base de miembros (OBM) de trabajadores en la economía informal las cuales buscaban una guía básica sobre prácticas operativas y para lograr la sostenibilidad. El proyecto fue iniciado por Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO), como parte del proyecto Ciudades Inclusivas, una colaboración de OBM locales y/o nacionales de trabajadores en la economía informal, alianzas internacionales de OBM, y organizaciones de apoyo que colaboran como socios para mejorar la situación de los trabajadores pobres urbanos.

Escrito e ilustrado por Pauline Conley

Edición del texto en inglés: Krystal Roy

Foto de portada: WIEGO

Diseño: Valentina Reid

Maquetación: Megan MacLeod

Editora de la serie: Rhonda Douglas, Asesora, Proyectos mundiales, WIEGO

Fecha de publicación: Octubre de 2014

Número de ISBN: 978-92-95095-98-4

Traducción del original en inglés. Publicado por Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO)

Una organización de beneficencia, limitada por garantía

Número de empresa: 6273538, número de registro de asociación de beneficencia: 1143510

[www.wiego.org](http://www.wiego.org)

# Índice

Introducción .....	1
Primer paso del EML: Análisis de los participantes .....	6
Segundo paso del EML: Análisis de los objetivos .....	8
Tercer paso del EML: Análisis de los objetivos .....	14
Cuarto paso del EML: Análisis de las alternativas .....	17
Quinto paso del EML: Definición de los elementos del proyecto .....	24
Identificando los resultados .....	25
Identificación de los objetivos inmediatos .....	26
Identificación de los objetivos generales .....	27
Reforzando los elementos del proyecto: Las cuatro preguntas clave .....	28
Escribiendo definiciones S.M.A.R.T. ....	31
Conclusión .....	35

# Reconocimientos

Le agradecemos a los muchos trabajadores, organizadores y sus organizaciones sus contribuciones directas o indirectas a la producción de esta serie de cuadernos. Un agradecimiento especial a Davine Thaw que contribuyó muchas horas impartiendo su conocimiento profundo sobre el *enfoque del marco lógico* a WIEGO y sus organizaciones asociadas en todo el mundo; y a las organizaciones socios de WIEGO, Asiye eTafuleni (AeT) y la Asociación de Mujeres Autoempleadas, Delhi (SEWA Bharat), por permitirnos compartir sus procesos de planificación para ilustrar las instrucciones plasmadas en este documento. Y por último, pero no menos importante, nuestro más sincero agradecimiento a la Fundación Bill y Melinda Gates por su generoso apoyo.



# Descripción general

## Sostenibilidad para OBM: Cuadernos de consulta para organizaciones

### Los cuadernos

Actualmente la serie consta de cinco cuadernos:

1. **Redacción de un plan de proyecto, primera parte:  
Desarrollo de resultados y objetivos**
2. Redacción de un plan de proyecto, segunda parte:  
Medición e intercambio del impacto de los resultados de su proyecto
3. Redacción de un plan de proyecto, tercera parte:  
Planificación operativa y presupuestos basados en actividades
4. Introducción a la redacción de propuestas
5. Gestión de finanzas transparentes para OBM

Se añadirán más cuadernos a la serie de acuerdo a la disponibilidad de fondos. Consulte [www.wiego.org](http://www.wiego.org) para ver si hay actualizaciones.

### El objetivo

Esta serie tiene como objetivo ayudar a los líderes y administradores de OBM a crear organizaciones más sostenibles a través del fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, así como del establecimiento de sistemas más eficientes de planificación, monitoreo y evaluación. Esta serie también analizará cuestiones relacionadas a la recaudación de fondos.

## Uso de los cuadernos

Estos cuadernos de consulta proporcionan ideas, lineamientos y ejemplos que ayudarán a los responsables de la toma de decisiones en su organización a abordar la recaudación de fondos, la planificación de proyectos y algunos sistemas administrativos en su OBM. A lo largo de este cuaderno encontrará los siguientes símbolos:



**Consejos:** Consejos rápidos que se pueden aplicar en las operaciones del día a día.



**Listas de verificación:** Herramientas de evaluación rápida para asegurar que esté listo para pasar al próximo paso.



**Ejemplos:** Estudios de caso y ejemplos que presentan aplicaciones prácticas.



**Definiciones:** Descripciones claras de las palabras y términos claves.



**Actividades de aprendizaje:** Ejercicios para ayudarle a apropiarse de los métodos y estrategias, o para ayudarle a enseñarlos a otros.

# Introducción

## En este cuaderno

Los primeros tres cuadernos en esta serie forman una guía básica para la redacción de planes de proyectos con la utilización del *enfoque del marco lógico* (EML). Este método se usa en muchas organizaciones internacionales, y es generalmente el formato designado para describir un proyecto. En este cuaderno se incluyen actividades de aprendizaje para guiar a su grupo en el proceso de la descripción de los *objetivos y resultados* de su proyecto dentro de una *matriz de planificación del proyecto de marco lógico*, también conocida como *marco lógico*. El segundo cuaderno abarcará los *indicadores*, los *medios de verificación* y las *suposiciones* (que serán la base para los planes de *monitoreo, evaluación y gestión de riesgos*); y el tercer cuaderno cubrirá los *insumos*, los *productos* y las *actividades* (que forman la base del presupuesto del proyecto).

El *enfoque del marco lógico* no es solamente una metodología eficaz de planificación, sino se ha convertido también en la manera más común para los socios en prácticas de desarrollo para hablar entre ellos sobre sus planes de proyecto. Si no puede describir el proyecto previsto usando un *marco lógico* (una *matriz de planificación de proyecto*), reduce su capacidad de comunicar sus intenciones de manera eficaz a los potenciales socios financiadores y otros actores principales.

## No empiece la casa por el tejado: ¡Planee primero, recaude fondos después!

Como ha pasado mucho tiempo escuchando a, y trabajando con, sus miembros, tiene un profundo conocimiento de los problemas que éstos enfrentan en su vida diaria. Por su experiencia, tiene una buena idea de cómo abordar estos problemas. Porque conoce las limitaciones impuestas a su organización, puede elegir una intervención que concuerde con el mandato y la capacidad de su organización.

En pocas palabras, Usted sabe cuál es el problema que hay que resolver, y cómo resolverlo. Un buen *plan de proyecto* podrá convencer a cualquier persona que su solución funcionará de manera eficaz. Un *plan de proyecto* minucioso demostrará que su valoración de la situación es válida. Pondrá a

prueba sus suposiciones sobre lo que hay que hacer. Un *plan de proyecto* contendrá información exacta sobre los recursos que creará para sus miembros, a cuántas personas será capaz de alcanzar, y cuánto le costará hacerlo.

Un *plan de proyecto* también será una herramienta poderosa para la comunicación con los socios y actores principales que tal vez no tengan los conocimientos y la experiencia que Usted tiene. Si necesita ayuda de los socios –financiera o de otra índole– para lograr el cambio que busca realizar con su proyecto, necesitará poder contar su historia claramente, demostrar que la necesidad que ha identificado es significativa, y que es probable que su proyecto logre satisfacerla.

### Consejo

A menudo las organizaciones están tentadas a crear proyectos en respuesta a una convocatoria de un organismo de financiación. Sin embargo, un *plan de proyecto* eficiente empieza por centrarse en las necesidades de sus miembros. El empezar con un *plan de proyecto* sólido lleva a mejores propuestas de financiación con una probabilidad más alta de éxito (el uso de su *marco lógico* en propuestas de financiación es tratado en más detalle en el cuarto cuaderno).

## ¿Por qué usar el enfoque del marco lógico?

El *enfoque del marco lógico* es un método basado en proyectos que se ha convertido en el estándar internacional para la planificación y el diseño de proyectos de desarrollo. Es una buena matriz para organizar información, y es generalmente entendido.

El *enfoque del marco lógico* les permite a representantes de todos los niveles de su organización a contribuir con sus experiencias e ideas al plan del proyecto. Es un proceso orientado a la solución de problemas cuyo objetivo es el cambio (sea en una condición o en un comportamiento). El *enfoque del marco lógico* permite establecer cargas de trabajo y plazos claros para el personal de su OBM, y considerar a todos los actores principales y sus intereses en la acción del proyecto y/o los objetivos. Finalmente, la elaboración de este proceso permite una verificación lógica: la *matriz* terminada permite a los planificadores del proyecto en un vistazo ver que las *actividades* del proyecto apoyan los *objetivos*.

## ¿Cómo funciona el enfoque del marco lógico?



### Definición

#### **El enfoque del marco lógico (EML)**

se refiere a la metodología de planificación.

#### **El marco lógico**

se refiere al documento resultante del proceso.

Se pueden encontrar muchas variaciones del *enfoque del marco lógico* tradicional, pero generalmente consta de siete pasos:

1. Análisis de los participantes (también llamado *análisis de la participación*)
2. Análisis del problema
3. Análisis de los objetivos
4. Análisis de las alternativas
5. Definición de los elementos del proyecto
6. Valoración de las suposiciones (que se tratará en el segundo cuaderno)
7. Desarrollo de indicadores (que se tratará también en el segundo cuaderno)

Los pasos uno al cuatro llevarán a su equipo de planificación a través del proceso del análisis de la situación en la que su proyecto se realizará (un análisis contextual), y los pasos cinco al siete guiarán el proceso del diseño del proyecto.



## Definición

### Elementos del proyecto

Se referirá a menudo a estos términos en las páginas y los cuadernos subsiguientes. Son los elementos principales que conforman un *plan de proyecto* y/o un *marco lógico*. Se incluirán ejemplos de estos elementos cuando se introduzcan los conceptos, pero esta introducción no estaría completa sin un inventario básico de la terminología.

**Grupo meta (también conocido como beneficiario directo):** El grupo de personas al que su proyecto aportará un beneficio directo. Para una OBM, este grupo probablemente estará conformado por sus miembros.

**Beneficiarios indirectos (también conocidos como beneficiarios; diferenciados del "grupo meta"):** El grupo de personas que se beneficiará de su proyecto, pero que no ha sido identificado directamente como meta por la acción de proyecto. Por ejemplo, si sus miembros son el *grupo meta*, y su proyecto apoya a sus miembros a aumentar sus medios de sustento, entonces las familias de estos miembros también se benefician indirectamente.



## Consejo

El lenguaje usado en el *enfoque del marco lógico* es técnico, y se recomienda que lo use para ser claro con otras partes externas que hablan el mismo lenguaje. Sin embargo, no le recomendamos que se acostumbre a hablar de, o con, sus miembros como "beneficiarios" o "grupos meta". ¡Salvo que los llame por su nombre, llamarlos "miembros" será suficiente!

**Objetivo general (también conocido como *meta del proyecto u objetivo de desarrollo*):** Una descripción del cambio de comportamiento que espera ver en sus *beneficiarios indirectos* como resultado del logro de los *objetivos* del proyecto. Esto es la meta general de su proyecto. Normalmente existe un *objetivo general*.

**Objetivo inmediato (también conocido como *objetivo específico o propósito del proyecto*):** Una descripción del cambio de comportamiento que espera ver en el *grupo meta* como resultado de la acción del proyecto. Normalmente existe un *objetivo inmediato*.

**Resultados (también conocidos como *resultados esperados*):** Son las descripciones de los cambios de condición esperados que su proyecto logrará para alcanzar los *objetivos* del proyecto.

**Productos:** Los recursos creados por el proyecto para alcanzar los *resultados*.

**Insumos:** Las materias primas requeridas para realizar las *actividades* y alcanzar los *productos*. Éstas incluirán todo lo que tenga un costo asociado.

**Actividades:** La lista de las cosas que su organización hará para alcanzar los *resultados y productos*.

# Primer paso del EML: Análisis de los participantes

La acción de su proyecto no se realizará en el vacío, sino más bien en una comunidad donde hay muchos intereses concurrentes y complementarios en juego. Para que su proyecto logre un cambio duradero, tiene que satisfacer las necesidades de esta comunidad, así como las necesidades de su *grupo meta*. Un *análisis de los participantes* le permite a su equipo examinar detenidamente todos los posibles actores que podrían influir en su proyecto –de manera negativa o positiva– y obtener una mejor comprensión de los problemas de la comunidad del proyecto. Donde estas influencias tienen el potencial de influir en el éxito de su proyecto de manera significativa, se incluirán en su *plan de proyecto* estrategias para evitar problemas.



## Definición

### Participantes

Los *participantes* pueden ser grupos o individuos, incluyendo al *grupo meta* y los *beneficiarios*, así como todos los actores principales que podrían verse afectados por el proyecto, tales como funcionarios del gobierno o miembros de la comunidad.



## Actividad de aprendizaje

### Llevando a cabo un análisis de los participantes

**Paso 1:** Haga con su equipo de planificación una lista de todos los posibles participantes. Esta lista incluirá a cualquier actor que tenga un interés en su proyecto, sea negativo o positivo.

**Paso 2:** Priorice esta lista más larga de participantes. En su equipo de planificación, decida cuáles son los 6-10 participantes quienes potencialmente podrían tener el impacto más importante en el éxito de su proyecto.

**Paso 3:** Realice un análisis más detallado de su lista de participantes priorizados llenando la siguiente tabla:

Participante	Problemas	Intereses	Potencial	Vínculos
[denomine al grupo o la persona]	[describa todos los problemas importantes que este participante enfrenta]	[describa los intereses y las necesidades principales del participante, y trate de hacerlo desde su punto de vista]	[describa las mayores fortalezas y debilidades de este participante]	[describa todos los conflictos, o historia de colaboración o de dependencia que este participante tiene sobre/ con su organización o con otros grupos]

Al final de este proceso, su equipo tendrá una idea más completa de quién necesita ser consultado como parte de la planificación de su proyecto.

### Consejo

Muchas organizaciones han preferido realizar el *análisis de los participantes* un poco más tarde en el proceso del EML, especialmente si el proyecto que está planeando representa solamente una fracción de las actividades e influencias de su organización. Si este es el caso, su equipo de planificación quizás quiera considerar realizar el *análisis de los participantes* una vez que los límites del proyecto hayan comenzado a delimitarse, que es típicamente después del paso del *análisis de las alternativas*.

## Segundo paso del EML: Análisis de los objetivos

¿Cuál es el problema que busca resolver con su proyecto? Un *análisis del problema* es una forma de explorar a fondo los problemas enfrentados por su *grupo meta*. Los problemas no son considerados individualmente, sino como parte de una red compleja de causas y efectos. La creación de un *árbol de problemas* le dará a su equipo de planificación una guía visual para examinar estas relaciones e interconexiones.

### Consejo

Para que el *árbol de problemas* sea lo más útil y confiable posible, es importante incluir representantes de todos los niveles de su organización en el proceso de su creación, incluyendo a sus miembros, o, cuando menos, a algunos de los líderes clave de los miembros.

### Actividad de aprendizaje

#### Elaboración de un árbol de problemas

La meta del *árbol de problemas* es identificar un *problema focal* y un *objetivo* para su proyecto. Esta actividad debería ser realizada con representantes de todos los niveles de su organización, desde administradores hasta trabajadores de primera línea. Escribirá enunciados en tarjetas (de aproximadamente la tercera parte de un papel tamaño carta, o en una tarjeta de recetas), y las pondrá en un gráfico mural de aproximadamente un metro de alto por 1,20 metros de ancho. Necesitará reservar por lo menos dos horas para la realización de esta actividad.

## Tareas

1. Defina el *problema focal*. Se trata de un enunciado negativo. Deber ser específico y basado en experiencia –y desde la perspectiva del *grupo meta*–. ¿Qué describirían los miembros de su OBM como el problema más importante en su vida?

El *problema focal* no tiene que ser el problema más importante que necesita ser resuelto. Más bien, es un problema en el que el equipo puede ponerse de acuerdo y que será el punto de partida para desarrollar el *árbol de problemas*.

### Reglas para los enunciados de problemas:

- Escriba el enunciado como un punto negativo.
  - Use tanta información real como pueda, sustentada por tanta evidencia sea posible.
  - Apéguese a lo que sabe: Use problemas que se han identificado mediante evaluaciones de necesidades, grupos focales, entrevistas e investigación documental.
  - Cuando sea posible, evite referirse a la "falta" de algo como problema (Ejemplo: "falta comida" debería decir más bien "tenemos/tienen hambre").
  - No use enunciados de problemas que limiten el enfoque al sugerir una solución. Por ejemplo, "sin acceso a Internet" sugiere que proporcionar acceso a Internet es la solución, mientras que "las mujeres no conocen los programas del gobierno" proporciona más soluciones al problema (de las cuales una podría ser el acceso a Internet).
2. Discuta el *problema focal* con su equipo. Asegúrese que todos estén de acuerdo con el enunciado de problema, y que éste sea claro. Escriba el *problema focal* en una tarjeta y póngala en medio de su "gráfico".

3. Empiece a examinar las relaciones de causa y efecto en torno al *problema focal*. ¿Qué causas han llevado a este problema? ¿Cuáles son los efectos del problema en la vida de los miembros de su *grupo meta* y los *beneficiarios*? Escriba cada causa y efecto en una tarjeta diferente, poniendo las causas debajo del problema y los efectos arriba.

### Ejemplo

#### Arreglando un enunciado de problema débil

Como se dijo más arriba en las reglas, es importante evitar escribir un *enunciado de problema* que sugiera una solución. A continuación, se incluyen algunos ejemplos para ilustrar este punto.

X

Falta de acceso a Internet

Falta de grifos

Falta de comida

Falta de dinero

✓

Falta de acceso a la información gubernamental

Falta de agua potable

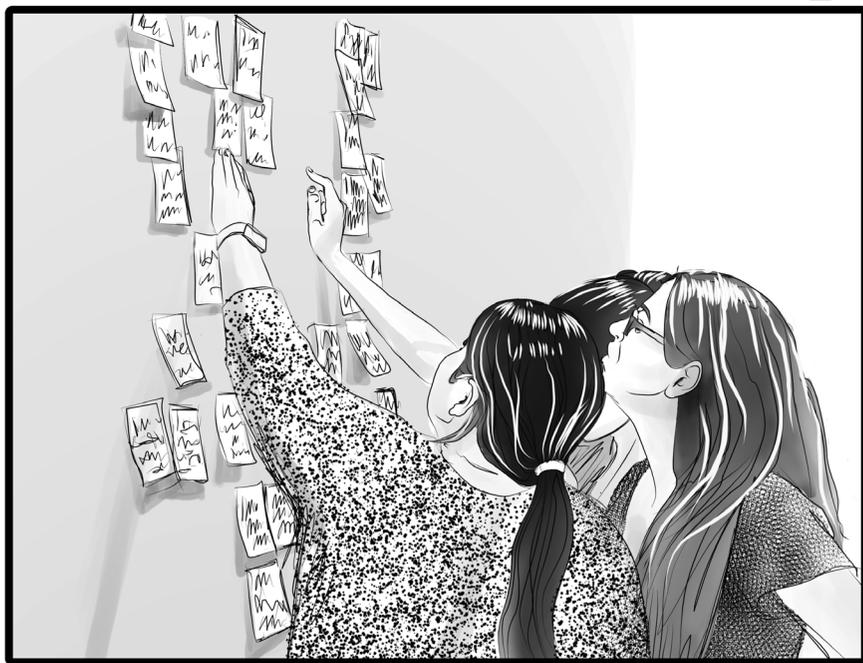
Hambre

No poder satisfacer las necesidades básicas de su familia

### Consejo

- Evite repetir una causa o un efecto. Más bien, vincule una sola causa con más de un problema.
- Asegúrese que todos los problemas, causas y efectos sean reales, basados en experiencia y/o conocimientos, y que tengan un impacto importante en su *grupo meta*.
- Sea lo más específico posible.

4. A medida que su *árbol de problemas* crece, empiece a considerar las interdependencias de los problemas, causas y efectos que se están acumulando. En el gráfico, trabajando de abajo hacia arriba, verifique que las relaciones entre causa y efecto tengan sentido, y dibuje con un lápiz ligeramente las conexiones.
5. Agrupe los enunciados relacionados, y ajuste el nivel de la posición según las jerarquías que se desarrollen.
6. Pase a verificar la lógica para asegurarse que las relaciones entre causa y efecto tengan sentido.
7. Cuando el *árbol de problemas* esté completo y se haya realizado la verificación final de la lógica, dibuje líneas permanentes entre las tarjetas para definir la jerarquía de los problemas, causas y efectos.



## Ejemplo

### **Desarrollo de un árbol de problemas en torno a un problema focal**

En este ejemplo, una organización no lucrativa que trabaja con trabajadoras agrícolas en la economía informal desarrolla un *árbol de problemas*. Con base en su conocimiento del terreno por las interacciones diarias con su *grupo meta*, identificaron y acordaron el siguiente *problema focal*:

***Las mujeres no tienen ingresos suficientes para alimentar a sus familias.***

El grupo decidió que este *problema focal* no funcionaría porque la mención de la "alimentación de sus familias" sugería que la solución podría ser la provisión de alimentos, cuando, de hecho, el problema era mucho más complicado que eso. Así que, después de más deliberación, se cambió el *problema focal* a:

***Las mujeres no pueden satisfacer las necesidades básicas de sus familias.***

En cuanto se redactó este *problema focal* en una tarjeta y se le colocó en el centro del área de trabajo, el grupo empezó a trabajar en las causas y los efectos que rodeaban al problema. El *árbol de problemas* resultante se veía como se muestra en la siguiente página.

Las causas del *problema focal* fueron escritas directamente debajo, y los efectos directamente encima. Desde allí, a medida de que se examinaban más las relaciones de causas y efectos, el árbol creció para incluir una complicada jerarquía de problemas. Esto se hizo poniendo la pregunta "¿por qué?" en respuesta a cada problema, causa y efecto, de la manera siguiente:

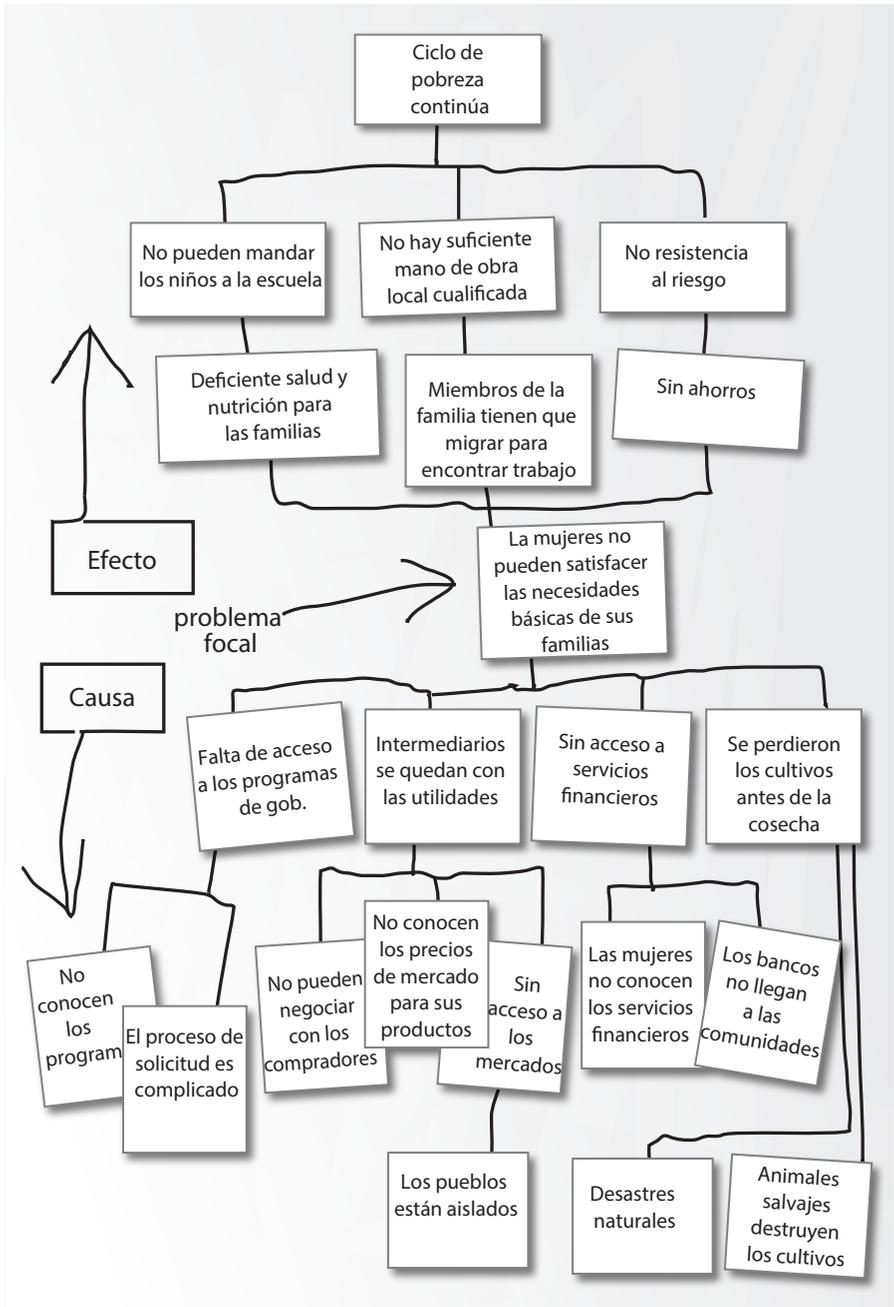
Las mujeres no tienen acceso a los programas de seguridad social del gobierno.

¿Por qué? Porque...

Las mujeres no conocen los programas gubernamentales

...Y...

El proceso de solicitud para los programas gubernamentales es complicado y requiere mucho tiempo.



# Tercer paso del EML: Análisis de los objetivos

## Actividad de aprendizaje

### Convirtiendo el árbol de problemas en un árbol de objetivos

Una vez que el *árbol de problemas* está completo, puede ser reemplazado por un *árbol de objetivos* que proporcionará el fundamento para su *marco lógico*. Conforme los *problemas* se convierten en *objetivos*, las cadenas causa-efecto (una cosa conlleva a otra) se convierten en cadenas medios-fines (hacemos esto para lograr algo más). Necesitará reservar por lo menos dos horas para la realización de esta actividad.

1. Con una tarjeta de diferente color, convierta cada enunciado en su *árbol de problemas* en un enunciado positivo, como si ya hubiera sucedido. Estos *enunciados de objetivos* deben ser positivos, realistas y deseables. Por ejemplo:

El problema...	...se convierte en objetivo
Las agricultoras no conocen los programas gubernamentales de seguridad social.	Las agricultoras conocen los programas gubernamentales de seguridad social.
Las agricultoras no tienen la capacidad de expandir su negocio.	Las agricultoras son capaces de expandir su negocio mediante el acceso a la microfinanciación.
Las mujeres pierden utilidades frente a los intermediarios.	Las mujeres tienen acceso a vínculos directos con el mercado.

2. No todos los *objetivos* se derivan de una simple inversión de un *enunciado de problema*, como en los ejemplos de arriba. Vea, por ejemplo, el *enunciado del problema*:

***Los desastres naturales (inundaciones e inclemencias meteorológicas) dañan los cultivos***

Ya que los desastres naturales quedan fuera de control del proyecto y en última instancia no son prevenibles, el simplemente afirmar que el problema será eliminado o anulado es una solución ineficaz. El *enunciado de objetivo* tiene que encuadrar lógicamente en la cadena medios-fines, y ser realista. En consecuencia, el equipo de planificación podría escoger el siguiente *enunciado de objetivo*:

***Existen estrategias para responder a los daños causados por las inclemencias meteorológicas***

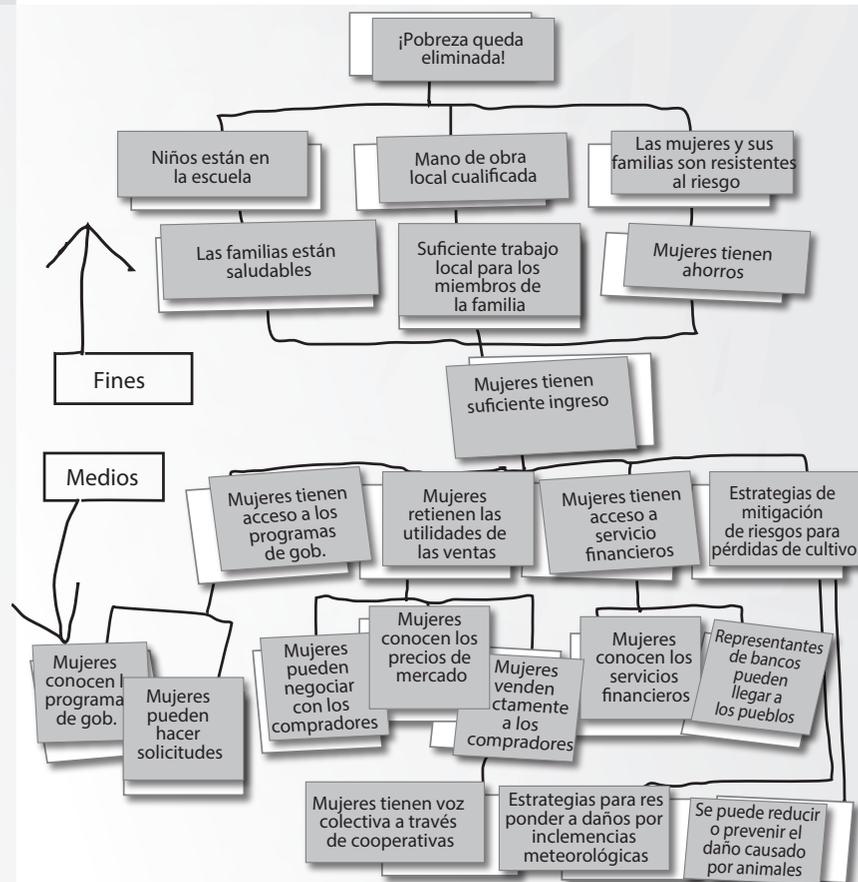
De esta manera, el *plan del proyecto* incluirá medidas para reducir estos problemas en la medida que pueda.

3. Conforme los *problemas* se convierten en *objetivos*, las relaciones causa-efecto se convierten en relaciones medios-fines. Durante este proceso sería quizás necesario *añadir o eliminar tarjetas para mantener la lógica de su árbol de objetivos*.

## Ejemplo

### Los problemas enfrentados por las trabajadoras agrícolas en empleo informal son transformados en objetivos de proyecto

Aquí volvemos al ejemplo de la organización no lucrativa que considera los problemas de las trabajadoras agrícolas en la economía informal. El siguiente diagrama muestra los resultados de la transformación de su *árbol de problemas* (como se muestra en la página 13) en un *árbol de objetivos*.



# Cuatro paso del EML: Análisis de las alternativas

El *árbol de problemas* y el *árbol de objetivos* resultante empezaron con un simple *problema focal*. Como se dijo arriba, este *problema focal* no tiene por objeto representar el problema más importante sobre la mesa; más bien es un punto de partida para la discusión de los *problemas* y *objetivos* por parte de su equipo de planificación.

De hecho, cuando el *árbol de objetivos* se acerque a su fin como en el ejemplo anterior, cualquiera de las tarjetas –cada una de las cuales contienen ahora un posible *objetivo*– podría ser el punto de partida para un *plan de proyecto*. La red de ramas interconectadas de medios-fines del *árbol* representa muchas vías alternativas conectadas a un objetivo o meta similar.

Podría ser que, si su *análisis del problema* y *análisis de los objetivos* fueron exhaustivos, la red resultante de problemas y soluciones requiriera un proyecto demasiado grande para los recursos de la mayoría de las OBM y ONG para emprenderlo. El *análisis de alternativas* le servirá a su equipo de planificación como guía para identificar varios proyectos más pequeños dentro del *árbol* y decidir cuáles deberían ser una prioridad.



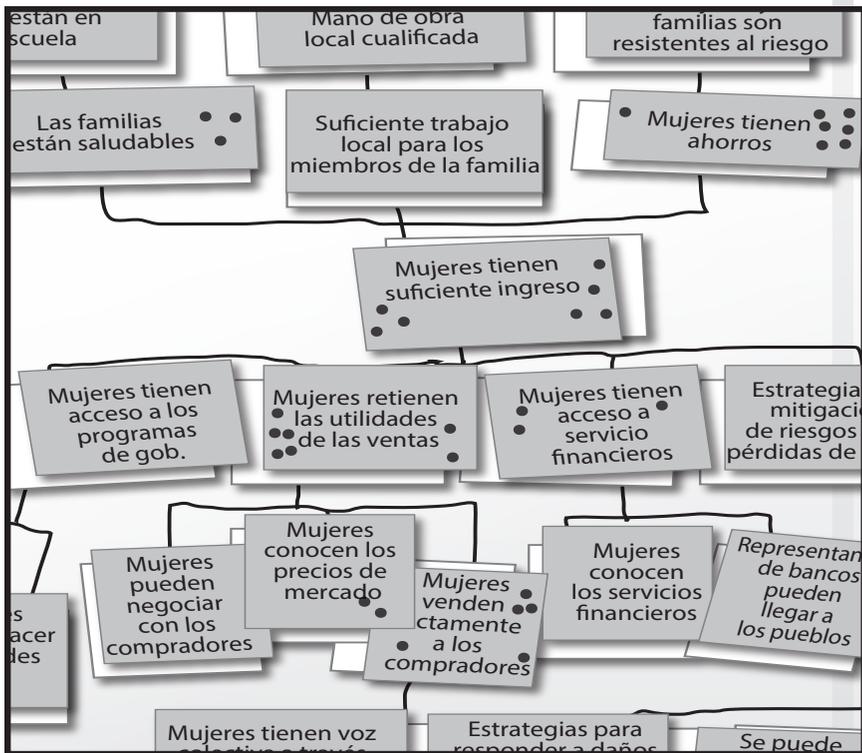
## Actividad de aprendizaje

### Realización de un análisis de las alternativas

#### Paso 1

Regrese a su *árbol de objetivos*, y pida a su grupo que identifique los *objetivos* que:

- Son una gran prioridad para su *grupo meta*
- Encajan bien en el mandato y la misión de su organización



Una manera de jerarquizar los *objetivos* es el uso de calcomanías o puntos<sup>1</sup>. Dele a cada miembro un número fijo de calcomanías (o, si no dispone de calcomanías, indique un número determinado de puntos que se pueden hacer con un marcador): alrededor de tres a cinco puntos por cada miembro del equipo. Los participantes pueden entonces clasificar los *objetivos* al marcarlos con puntos. Si un *objetivo* es especialmente importante, los participantes deberían sentirse libres para colocar más de un punto de su cuota en el mismo lugar. Cuando se hayan utilizado todos los puntos, el equipo dispondrá de nueva información para guiarlo hacia posibles puntos de partida para el *análisis de las alternativas*.

<sup>1</sup> Esta técnica se llama en inglés *dotmocracy* ("que proviene de "dot", punto, y "democracy", democracia).

## Paso 2

Con la nueva información proporcionada por el proceso de jerarquización, el grupo ahora puede identificar unas cuantas ramas de medios-fines alternativas (por lo menos tres) para examinarlas como base para posibles enfoques del proyecto. Utilizando las líneas de conexión como guías, empiece a agrupar *objetivos* en proyectos más pequeños. Elimine todos los *objetivos* que evidentemente no son deseados o que son inalcanzables. En aras de claridad, dele un nombre temporal a cada enfoque.

## Paso 3

Establezca un criterio y evalúe las alternativas identificadas en el paso 2. El criterio que guía el proceso puede basarse en parte en un criterio genérico, y en parte en un criterio que su equipo de planificación identifique como una prioridad. Algunos posibles criterios podrían ser elegidos de la lista siguiente (pero quizás su equipo quiera agregar otros elementos específicos a su área de trabajo):

- Costo total: En un vistazo, ¿puede su organización manejar el costo potencial de este proyecto?
- Beneficios: ¿Qué beneficios proporcionará el proyecto directamente a todos los *beneficiarios*, incluyendo el *grupo meta*?
- Probabilidad: Con base en la experiencia y en investigación, ¿qué tan confiado está el equipo de planificación en que los *objetivos* (tanto los *inmediatos* como los *generales*) pueden alcanzarse?
- Riesgos sociales: ¿Podría la acción del proyecto afectar negativamente las condiciones sociales, locales, políticas etc. en la comunidad meta?
- Sostenibilidad: ¿Tendrá el grupo meta las herramientas para mantener los beneficios después de que el proyecto termine?
- Relación costo-eficacia: ¿tiene el proyecto el potencial de ser eficaz en función de los costos y/o más eficaz en función de los costos que soluciones alternativas?
- Capacidad organizativa: ¿Tiene su organización actualmente la capacidad de realizar el proyecto, o tendrá que aumentar su capacidad (personal adicional, equipo, etc.)?

- Expertos: ¿Crearé su proyecto una necesidad de asistencia técnica o de asesores externos?
- Cuestiones de género: ¿Cómo aborda su proyecto las cuestiones de género, particularmente aquellas que afectan a la vida de las niñas y mujeres?
- Cuestiones socioculturales: ¿En qué medida aborda su proyecto obstáculos sociales y culturales que contribuyen al problema de fondo que su proyecto busca resolver?
- Interés local: ¿Están las personas que viven y trabajan en el área del proyecto (incluidos los *beneficiarios*) motivados para hacer el cambio que su proyecto intenta hacer? ¿Qué tan motivados estarán para participar?
- Ambiente: ¿Qué efectos (positivos o negativos) tendrá su proyecto en el ambiente?
- Ampliación: ¿Será el proyecto escalable (tiene el proyecto el potencial de ser ampliado después del proyecto), y/o será el proyecto replicable en otro contexto o con otro grupo o por otra organización, etc.?
- Innovación: ¿Qué es nuevo o diferente de su solución? ¿Usará una tecnología o un enfoque único para reemplazar un enfoque tradicional de desarrollo?

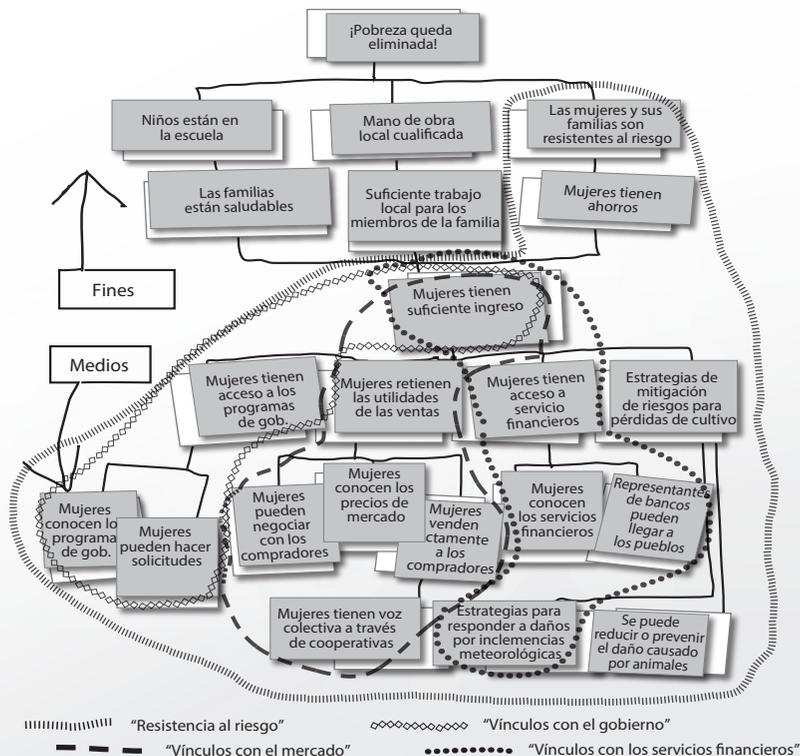
El criterio que aplique a su proyecto puede constituir la base para una tabla de jerarquización que se usará en el *análisis de alternativas*. Una búsqueda rápida en el Internet producirá muchos ejemplos de posibles formatos de *análisis de alternativas*: desde lo más sencillo hasta lo más complicado. Se pueden usar muchos sistemas de jerarquización, desde un simple sistema de clasificación "alto-bajo" o "positivo-negativo" hasta la asignación de un complejo sistema de valores en moneda o el uso de información cualitativa en cada categoría. Una revisión exhaustiva de estas opciones queda fuera del alcance de este cuaderno. Su grupo tendrá que elegir un sistema de jerarquización que funcione para ustedes, y se recomienda un enfoque sencillo para empezar.

## Ejemplo

### Usando su árbol de objetivos para realizar un análisis de alternativas

Para demostrar aún más el proceso del *análisis de las alternativas*, este ejemplo vuelve al proyecto de las trabajadoras agrícolas de la economía informal mencionado antes.

Como se muestra aquí, el equipo de planificación identificó cuatro enfoques de proyecto alternativos en su *árbol de objetivos*: 1) vínculos con el mercado; 2) vínculos con el gobierno; 3) vínculos con servicios financieros; y 4) resistencia al riesgo.



El equipo creó entonces la siguiente tabla para realizar el *análisis de las alternativas*; donde el número 1 representa la puntuación más baja y el 4 la más alta:

<b>Criterio</b>	<b>Vínculos con el mercado</b>	<b>Vínculos con el gobierno</b>	<b>Vínculos con los servicios financieros</b>	<b>Resistencia al riesgo</b>
Asequible para la organización	2	3	4	1
Beneficios para los beneficiarios	3	1	2	4
Sostenible para el grupo meta después del proyecto	3	4	2	1
Se ajusta a la capacidad organizativa	2	4	3	1
Se necesitan expertos para la realización	2	1	4	3
Aborda cuestiones de género	4	2	1	3
Aborda cuestiones ambientales	3	1	2	4
Aborda obstáculos sociales y/o culturales	3	2	1	4
Escalable y replicable	3	2	4	1
Enfoque innovador	3	1	2	4
<b>Puntuación total</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>26</b>

En este caso, el equipo de planificación eligió una jerarquización sencilla de “lo más bajo” a “lo más alto”, y redactó los criterios de esa manera. Por ejemplo, después de una discusión el equipo acordó que la alternativa de la *resistencia al riesgo* era la menos asequible para la organización, así que fue clasificada con un “1”, mientras que la alternativa de los *servicios financieros* era la más asequible para la organización y por ello recibió una clasificación de “4”.

Basado en este sistema de jerarquización, la alternativa de los *vínculos con el mercado* recibió la puntuación más alta. Sin embargo, el equipo de planificación decidió, basado en su experiencia, que la alternativa de *resistencia al riesgo* –que quedó en segundo lugar– debería de todas formas ser considerada como la mejor opción. A pesar de la baja clasificación en materia de asequibilidad, el grupo decidió que este enfoque integrado sería el más eficaz; y que parte de los costos sería compensada por una campaña específica de recaudación de fondos.

## Quinto paso del EML: Definición de los elementos del proyecto

En este paso del proceso del EML, su equipo de planificación usará el *árbol de objetivos* como fuente para una lista de *objetivos y resultados*. Estos constituirán la base de su *marco lógico* final. Primero, se esbozarán los elementos del proyecto con el *árbol de objetivos* como fuente, y después se perfeccionará cada elemento mediante el principio S.M.A.R.T.

### Consejo

Una manera de entender los componentes del *marco lógico* es examinar a quiénes afectan estos *elementos*:

El elemento del proyecto	El actor
<i>Objetivo general</i>	Todos los <i>beneficiarios</i> , tanto directos como indirectos
<i>Objetivo inmediato</i>	<i>Beneficiarios directos</i>
Todo lo demás ( <i>resultados, actividades, productos, etc.</i> )	Actores del proyecto (la OBM u ONG: ¡Usted!)

Es esencial tener presente estas relaciones cuando se elaboren los *objetivos* y los *resultados*. Por ejemplo, si un *objetivo* es redactado para reflejar un comportamiento o una acción de parte de la OBM, hay que volver a redactarlo de manera que describa el cambio de comportamiento específico para el *grupo meta* y/o los *beneficiarios*.

Por ejemplo, un *objetivo inmediato* que diga:

***Para 2018, se dará capacitación a 1000 vendedores ambulantes en la comunidad "X" sobre cómo acceder a los programas gubernamentales.***

debe ser editado de manera que describa el cambio en el comportamiento del *grupo meta*:

**Para 2018, 1000 vendedores ambulantes en la comunidad "X" sabrán cómo acceder a los programas gubernamentales.**

## Identificando los resultados

Los resultados son los cambios en las condiciones que su proyecto proporciona para beneficiar al *grupo meta*. Estos cambios pueden incluir cosas como el aumento en la disponibilidad de herramientas y recursos, mayor concientización, o mejor acceso a información crucial y servicios.

### Ejemplo

Centrándose en el grupo de *objetivos* seleccionados en el *análisis de las alternativas*, el equipo de planificación identificó tarjetas que describían un beneficio proporcionado al *grupo meta*. Usando al mismo "proyecto de resistencia al riesgo" como ejemplo, las siguientes tarjetas describen los beneficios que se están facilitando:

Las trabajadoras agrícolas en la economía informal **tienen acceso a los programas gubernamentales.**

Las trabajadoras agrícolas en la economía informal **tienen conocimiento de los precios de mercado actuales para sus productos.**

Las trabajadoras agrícolas en la economía informal **tienen acceso a servicios financieros.**

Las trabajadoras agrícolas en la economía informal **tienen poder de negociación colectiva a través de su membresía en una cooperativa y/o las cooperativas de productores.**

Cada una describe un cambio de una condición que se creará para el grupo meta a través de las actividades del proyecto. Por ello, cada una de ellas podría ser un resultado.

# Identificación de los objetivos inmediatos

En resumen, *un objetivo inmediato* es definido como la descripción de un cambio de comportamiento en el *grupo meta*, causado por los *resultados* del proyecto.

Dado lo anterior, la relación entre los resultados y los objetivos es parecida a la que existe entre la causa y el efecto. Porque su organización creó un cambio en una condición (tal como se describió en los resultados), el grupo meta pudo cambiar su comportamiento:

Porque el proyecto ha proporcionado...	El grupo meta ahora está...
...acceso a los programas de seguridad social del gobierno	...demostrando resistencia a los riesgos asociados con lesiones y problemas de salud
...cooperativas de productores	...negociando directamente con los compradores
...conocimientos sobre los precios de mercado actuales para los productos agrícolas	...habilitado para exigir un precio justo por su mercancía
...acceso a servicios financieros	...ahorrando dinero e invirtiendo en sus negocios mediante la microfinanciación

Lo que el proyecto proporciona son *resultados*. Lo que el *grupo meta* hace con los *resultados* se convierte en el *objetivo inmediato*.

## Ejemplo

Un proyecto puede tener varios *resultados*; pero todos ellos contribuirán a un solo *objetivo inmediato*. Volviendo al “proyecto de resistencia al riesgo”, no es difícil ver cómo las acciones del *grupo meta* descritas en la tabla anterior pueden ser resumidas en un solo *objetivo inmediato*:

***Las trabajadoras agrícolas en la economía informal han mejorado sus medios de sustento y su resistencia al riesgo a través de negociaciones colectivas, vínculos directos con el mercado, y acceso a servicios financieros.***

## Identificación de los objetivos generales

Así como los resultados “causan” el *objetivo inmediato*, el *objetivo inmediato* “causa” el *objetivo general*<sup>2</sup>. La reacción en cadena de *resultados* a *objetivos* continúa aquí conforme el comportamiento del *grupo meta* (como fue descrito en el *objetivo inmediato*) influye en el comportamiento de los *beneficiarios*.

---

<sup>2</sup> Dentro de la relación causa-efecto de los elementos de proyecto del EML es importante considerar también las fuerzas opositoras, o las condiciones externas sobre las que la OBM no tiene control. Éstas serán discutidas más adelante bajo “*suposiciones*” en el segundo cuaderno de esta serie.

## Ejemplo

Teniendo en cuenta que el *objetivo general* se refiere a un cambio en el comportamiento de los *beneficiarios indirectos*, todos y cada uno de los siguientes son indicados como posibles *objetivos generales* para el “proyecto de resistencia al riesgo”.

*Los niños pueden asistir a la escuela.*

*La necesidad de migrar para encontrar trabajo disminuye.*

*Las trabajadoras tienen mejor acceso a la atención médica.*

Un posible *objetivo general* podría incluir todos estos elementos:

***Las familias de las trabajadoras agrícolas en la economía informal tienen mayores ingresos familiares y mejor calidad de vida.***

## Reforzando los elementos del proyecto: Las cuatro preguntas clave

Ahora que su equipo de planificación del proyecto ha identificado algunos elementos básicos del proyecto, puede empezar el proceso de adecuarlos a un estándar de *marco lógico* aceptable, el cual eventualmente pondrá a prueba mediante el principio S.M.A.R.T. (descrito más adelante).

## Consejo

Cuando escriba su plan del proyecto, tenga en mente a la audiencia. Imagínese un lector que nunca ha visitado el lugar donde se llevará a cabo el proyecto, y que tiene limitados conocimientos de su organización y del grupo meta. Si bien es importante ser lo más conciso posible, también es importante dar suficiente información a fin de que su plan de proyecto haga sentido para cualquier lector.

El proceso de escribir el documento del marco lógico empieza ahora, conforme cada elemento del proyecto es pulido hasta que conteste las siguientes preguntas:

- ¿**Cuándo** sucederá esto, o para cuándo sucederá?
- ¿**Qué**, exactamente, es el cambio en la condición o el comportamiento?
- ¿**Quiénes**, exactamente, (incluyendo el número de individuos) son afectados?
- ¿**Dónde** sucederá?

En muchos casos, las respuestas a estas preguntas se basarán en su evaluación de las necesidades, investigación, experiencia, y cualquier otra consulta con el *grupo meta* que se haya realizado en preparación para el desarrollo del plan del proyecto. A partir de esta información, podrá editar cada uno de los elementos del proyecto para describir claramente lo que se logrará.

### Ejemplo

El equipo de planificación del “proyecto de resistencia al riesgo” redactó el siguiente *objetivo inmediato*:

**...las familias de las trabajadoras agrícolas en la economía informal tienen mayores ingresos familiares y mejor calidad de vida...**

Este enunciado necesita ser reformulado para que incluya las cuatro preguntas claves:

**Cuándo:** Para diciembre de 2018 (la fecha final de su proyecto)

**Qué:** Mayores ingresos del hogar y mejor calidad de vida

**Quién:** 10 000 personas (que son las familias de 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal quienes componen el *grupo meta*)

**Dónde:** 10 pueblos (indique los nombres de los pueblos) en el Distrito A

Con esta información ampliada, el nuevo *objetivo general* dirá:

***Para diciembre de 2018, 2500 hogares en 10 pueblos del Distrito A –representando a 10 000 personas– tendrán mayores ingresos familiares y mejor calidad de vida.***

Mediante el mismo proceso, el objetivo inmediato del mismo proyecto se transforma de:

***Las trabajadoras agrícolas en la economía informal han mejorado sus medios de sustento y su resistencia al riesgo a través de negociaciones colectivas, vínculos directos con el mercado, y acceso a servicios financieros.***

a:

***Para diciembre de 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A habrán mejorado sus medios de sustento y su resistencia al riesgo a través de negociaciones colectivas, vínculos directos con el mercado, y acceso a servicios financieros.***

Ahora puede seguir el mismo proceso para todos los elementos del proyecto, incluyendo los *resultados*.

## Consejo

Son muchos los formatos (en ocasiones llamados *matrices de planificación de proyecto*) utilizados por las diferentes organizaciones para sus documentos de *marco lógico*. Independientemente del formato que su organización use, si sus elementos del proyecto están bien definidos y redactados, serán fácilmente adaptables a cualquier formato.

# Escribiendo definiciones S.M.A.R.T.

Ahora que los elementos de su proyecto han sido reescritos, es tiempo de someterlos a la prueba S.M.A.R.T.



## Definición

### S.M.A.R.T.

Este acrónimo (compuesto por las palabras inglesas "specific", "measurable", "attainable", "relevant", y "timely") describe el estándar de detalle al que toda redacción de objetivos y resultados se debe ajustar. Aunque existen algunas variaciones en cuanto a lo que significan las letras del acrónimo, en general los elementos de su proyecto deben ser escritos de manera que se incluyan las siguientes cualidades:

**Specific (específicos):** El lector tiene que saber exactamente a qué o a quiénes se refieren los *objetivos* y/o los *resultados*.

**Measurable (cuantificables):** Debe ser posible medir el cambio en la condición descrita en los *resultados* y el cambio en el comportamiento descrito en los *objetivos*.

**Attainable (viables):** Debe ser razonablemente probable que los *objetivos* y *resultados* sean viables dados los recursos, los conocimientos y la experiencia de su organización.

**Relevant (pertinentes):** Los *objetivos* y *resultados* deben ser pertinentes no solamente para las necesidades del *grupo meta*, sino también con la misión y visión de su organización.

**Timely (oportunos):** Se debe indicar un calendario. A menudo, éste se expresa con una fecha en la que cada *objetivo* y *resultado* se habrá logrado.

## Lista de verificación

### Aplique la prueba S.M.A.R.T.

Repase la siguiente lista de verificación con cada uno de los elementos de su proyecto; no están completos hasta que cada uno de ellos cumpla todos estos requisitos:

Componente S.M.A.R.T.		Objetivo inmediato	Objetivo general	Resultado 1	Resultado 2	(etc.: una columna por cada resultado)
Específico	Queda claro quiénes y cuántas personas exactamente serán afectadas.					
	Se describe claramente un cambio de comportamiento para los objetivos.					
	Se describe claramente un cambio de condición para los resultados.					
Cuantificable	Es posible medir el cambio de condición o comportamiento descrito.					
Viable	Nuestra organización tiene los recursos y la experiencia para lograr los <i>resultados</i> .					
	Es sumamente probable que el <i>grupo meta</i> esté dispuesto y sea capaz de lograr el <i>objetivo inmediato</i> una vez que se hayan logrado los <i>resultados</i> .					
	Sabemos que podemos alcanzar los números y los lugares del <i>grupo meta</i> especificados en el <i>plan de proyecto</i> .					
Pertinente	El proyecto encaja bien en la misión y/o el mandato de nuestra organización.					
	El elemento del proyecto está en línea con las necesidades expresadas por el <i>grupo meta</i> .					
Oportuno	El plazo para lograr el elemento del proyecto está claramente definido y es razonable.					

## Ejemplo

### Usando una matriz de planificación de proyecto para redactar su marco lógico

En este ejemplo, el equipo de planificación empieza a introducir el “proyecto de resistencia al riesgo” a una *matriz estándar de planificación de proyecto*. En este formato, las *actividades* se pondrán en un lista en un documento aparte con una *hoja de trabajo de actividades* separada para cada *resultado* (este proceso se tratará en detalle en el tercer cuaderno).

Elementos del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Suposición
<b>Objetivo general:</b> Para diciembre de 2018, 2500 hogares en 10 pueblos del Distrito A –representando a 10 000 personas– tendrán mayores ingresos familiares y mejor calidad de vida.			
<b>Objetivo inmediato:</b> Para diciembre de 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tendrán mejores medios de sustento y mayor resistencia a riesgos a través de negociaciones colectivas, vínculos directos con el mercado, y el acceso a servicios financieros.			
<b>Resultados:</b>			
1. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tienen acceso a los programas de seguridad social del gobierno.			

<p>2. Para 2018, 10 cooperativas de productores dirigidas por sus miembros representarán y servirán eficazmente a una membresía de 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en cada uno de los 10 pueblos del Distrito A (250 miembros en cada pueblo).</p>			
<p>3. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tendrán acceso a vínculos con el mercado.</p>			
<p>4. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A tendrán acceso a servicios financieros.</p>			
<p>5. Para 2018, 2500 trabajadoras agrícolas en la economía informal en 10 pueblos del Distrito A estarán conscientes de las estrategias para mitigar riesgos para contrarrestar o reducir los daños a los cultivos causados por desastres naturales.</p>			

Los *indicadores* y los *medios de verificación* formarán la base de sus *planes de monitoreo* y de *evaluación*, y serán tratados en detalle en el segundo cuaderno.

Las *suposiciones* formarán la base de su *registro de riesgos*, y también serán tratadas en detalle en el segundo cuaderno.

Los *insumos* formarán la base del *presupuesto de su proyecto*, y serán tratados en detalle en el tercer cuaderno.

# Conclusión

Lo que tiene ahora en sus manos es un *marco lógico* que se encuentra casi terminado. Como se mencionó antes, el segundo y tercer cuaderno guiarán a su equipo no solamente a través del proceso de finalización de la *matriz de planificación del proyecto*, sino también de un *presupuesto del proyecto*, un *plan de monitoreo y evaluación*, y un *registro de riesgos*.

La planificación de un proyecto que use el *enfoque del marco lógico* debe ser flexible. Tenga presente que a medida que refine el plan, éste se ajustará y se modificará constantemente. Esté preparado para que el trabajo que ha hecho hasta ahora cambie conforme se vaya finalizando. Como aprenderá en los cuadernos dos y tres, el desarrollo de planes detallados de monitoreo y de preparación ante contingencias a menudo puede conducir a la adición de nuevas *actividades* y de gastos relacionados al plan general.

Recuerde que al tomar decisiones sobre los problemas en los que se debería centrar el desarrollo mediante el *enfoque del marco lógico*, necesitará hacer referencia a las necesidades y los deseos que sus miembros ya han manifestado, e –idealmente– asegurar que haya participación activa de los miembros en posición de liderazgo en el proceso de planificación del proyecto.

Finalmente, refiérase por favor al tercer cuaderno para un formato de evaluación para poner a prueba la validez de su *marco lógico* terminado.





**Sobre WIEGO:** Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando es una red global dedicada a la acción, la investigación y las políticas que busca mejorar el estatus de los trabajadores pobres, especialmente mujeres, en la economía informal. WIEGO construye alianzas con, y atrae a su membresía de tres grupos: organizaciones con base de miembros de trabajadores informales, investigadores y estadísticos que trabajan sobre la economía informal y profesionales de agencias de desarrollo con interés en la economía informal. WIEGO intenta conseguir sus objetivos ayudando a construir y fortalecer redes de organizaciones de trabajadores informales; llevando a cabo análisis de políticas, investigación estadística y análisis de datos sobre la economía informal; proporcionando asesoramiento sobre políticas y convocando diálogos de políticas sobre la economía informal; y documentando y diseminando buenas prácticas en apoyo a la fuerza laboral informal. Para más información, consulte: [www.wiego.org](http://www.wiego.org).



WIEGOGlobal



@WIEGOGlobal

