



UNION EUROPEA



Construimos Juntos una melodía del desarrollo para la paz.



Libertad y Orden
Presidencia
República de Colombia

Acción Social

Agencia Presidencial para la Acción Social
y la Cooperación Internacional



Metodología para la Formulación de Proyectos

LABORATORIO DE PAZ

COMPONENTE GEOGRÁFICO DEL META

Escuela de Formación
y Liderazgo

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos Globales				
Objetivo Específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones Previas

Metodología para la Formulación de Proyectos



**LABORATORIO
DE PAZ** ||||
COMPONENTE GEOGRÁFICO DEL META



POR QUÉ ESTE MATERIAL

Este material está dirigido a líderes sociales y comunitarios, técnicos, funcionarios y en general a personas vinculadas a instituciones y organizaciones interesadas en participar en la convocatoria del Laboratorio de Paz III componente geográfico Meta. Constituye un apoyo a la capacitación para el manejo y diligenciamiento de formatos de presentación de proyectos de la Unión Europea.

POR QUÉ MARCO LÓGICO

Los formatos para la presentación de proyectos al Laboratorio de Paz requieren que se maneje la metodología de Planeación por Objetivos, y en especial el Marco Lógico.

Se trata de una metodología (una forma de hacer las cosas):

- Orientada por Objetivos
- Los objetivos del proyecto se orientan a la solución de necesidades de grupos de población
- Promueve y facilita la toma de decisiones de manera participativa

QUÉ TIENE QUE VER EL MARCO LÓGICO CON LOS FORMATOS PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS AL LABORATORIO DE PAZ III

Para construir el Marco Lógico es necesario pasar por una serie de etapas previas:

1. Análisis de participación o de involucrados
2. Análisis de problemas
3. Análisis de objetivos
4. Análisis de alternativas o de estrategias
5. Matriz de planificación del proyecto (Marco Lógico)
6. Programación de actividades
7. Programación de recursos
8. Documento de proyecto

Una vez construido el Marco Lógico, se facilita la presentación del proyecto, tal como se muestra a continuación:

Instrumentos de la planeación por objetivos que permiten la elaboración del documento de proyecto:

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

MARCO LÓGICO:

- OBJETIVO GENERAL
- OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) y c) Análisis de problemas
- b) Análisis de partes involucradas
- c) Análisis de alternativas y de objetivos
- e) Comparación con criterios de elegibilidad de las acciones y de los solicitantes

Marco Lógico:

- Objetivo general
- Objetivo específico
- Resultados y actividades
- Efectos multiplicadores

Algunos puntos que se deben diligenciar en el documento de proyecto y herramientas de la planeación que se necesitan:

1.5. Objetivos (máximo 1 página)

Describa el objetivo general y el objetivo específico

1.6. Pertinencia de la Acción (Proyecto)

Facilite la siguiente información:

- a) Presentación y análisis general y detallado de los problemas y sus interrelaciones a todos los niveles.
- b) Descripción de los grupo(s) destinatario(s) y los beneficiarios finales y el número estimado de ambos.
- c) Identificación clara de los problemas a los que la acción hace frente, así como de las necesidades y limitaciones que se han percibido de los grupos de destinatarios.
- d) Pertinencia de la acción en relación con las necesidades
- e) Pertinencia de la acción para las prioridades y exigencias presentadas en la Guía de la convocatoria.

1.7. Descripción de la acción y su eficacia (máximo 14 páginas).

Describa:

- a) El objetivo general y el fin de la acción (máximo 1 página).
- b) Los resultados esperados (máximo 4 páginas). Indique cómo la acción mejorará la situación de los grupos de destinatarios/beneficiarios. Describa las posibilidades de réplica y extensión de los resultados de la acción (efectos multiplicadores).
- c) Las actividades propuestas y su eficacia (máximo 9 páginas) especifique cuando proceda el papel de cada socio (o entidades colaboradoras o subcontratistas) en las actividades.
- d) Indique claramente la secuencia, y las relaciones entre todas las diferentes actividades en el documento de gestión del proyecto, identificando la vía crítica para ejecutar la acción.

QUÉ ES UN PROYECTO

Se entiende por proyecto una tarea innovadora, con un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación existente, **de una manera sostenible**.

ETAPAS PRINCIPALES EN LA IDENTIFICACIÓN DE UN PROYECTO:

1. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

Con el análisis de participación se quiere identificar a los actores que van a influir o ser afectados de manera directa e indirecta por el proyecto.

Este análisis es un paso clave en la formulación de proyectos, ya que ayuda a determinar la población objetivo, los solicitantes, los socios, los colaboradores y los financiadores del proyecto.

• Objetivos del análisis de Participación

- Ofrecer un panorama de todas las personas, los grupos y las organizaciones, que de alguna manera están relacionados con el proyecto.
- Incorporar los intereses, motivos y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes para el proyecto.
- Determinar cuál será la población objetivo del proyecto.
- Identificar actores que son susceptibles de ser afectados positiva o negativamente por el proyecto.

• Pasos del análisis de Participación

PASO 1: Registrar los grupos, personas e instituciones importantes relacionados con el proyecto o los que se encuentran en su ámbito de influencia.

PASO 2: Formar categorías de los mismos: Destinatarios directos e indirectos, Cooperantes, Oponentes, Perjudicados o Excluidos.

PASO 3: Caracterizarlos y analizar su rol y el vínculo con los demás.

PASO 4: Identificar las consecuencias para el desenvolvimiento del proyecto.



2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS

La realización de un proyecto de desarrollo parte del supuesto de una necesidad existente que enfrenta una población específica en una región específica.

• Objetivos del análisis de Problemas

Este análisis orienta la formulación del proyecto identificando un problema principal que esté enfrentando la población objetivo y que se decide afrontar desde las acciones que se quieren realizar con el proyecto. También brinda información para explicar los antecedentes del proyecto y dar su justificación.

• Pasos del análisis de Problemas

- Analizar la situación en relación a problemas existentes.
- Identificar los problemas principales en este contexto.
- Definir el problema central en la situación.
- Visualizar las relaciones de causa y efecto.

PASO 1: Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión. Lluvia de ideas -> los participantes escriben lo que consideran problemas en tarjetas individuales. Este paso del análisis debe reflejar los puntos de vista de la mayor cantidad de actores que van a estar involucrados en el proyecto, pero centrarse en los problemas que enfrenta la población objetivo

PASO 2: Clasificación y agrupación de las sugerencias por temas/áreas comunes.

PASO 3: Proceso de conceptualización de cada uno de los grupos identificados.

PASO 4: Buscar consenso para la formulación del problema central (si no es posible llegar a un consenso claro, una estrategia para lograr definir el problema principal es darles puntajes a los grupos identificados).

PASO 5: Definir y anotar las causas del problema central.

PASO 6: Definir y anotar los efectos provocados por el problema central.

PASO 7: Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un árbol de problemas. Este debe tratar de incluir todos los grupos de problemas identificados y añadir otros si es necesario.

PASO 8: Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

3. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Los objetivos sólo pueden ser formulados claramente si los problemas, sus causas y efectos han sido analizados previamente. Con este análisis podremos identificar diferentes tipos de objetivos que el proyecto puede pretender alcanzar.

Generalmente el objetivo central del árbol de objetivos estará relacionado con el objetivo global en el Marco Lógico del proyecto. Los objetivos en el nivel de medios nos ayudarán a definir las alternativas o estrategias y los resultados esperados.

• Objetivos

- Se describe la situación futura que será alcanzada mediante la solución de los problemas.
- Se define el objetivo principal que pretende solucionar el problema principal identificado.
- Se identifican posibles alternativas de acción para el proyecto.

• Pasos del análisis de Objetivos

PASO 1: Formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son: deseadas y realizables en la práctica. En este punto se deben eliminar los problemas cuya solución en formulación de objetivo no sea realista.

PASO 2: Las causas se convierten en medios para llegar al objetivo central y los efectos en fines que se logran a través de los medios. Examinar las relaciones "medios - fines" establecidas para garantizar la lógica e integridad del esquema.

PASO 3: Si fuera necesario hay que:

- Verificar la jerarquía de los objetivos. Puede ser que al formular los problemas como objetivos se cambie su sentido y no pasen automáticamente de causas a medios o de efectos a fines.
- Añadir frases nuevas para complementar los medios para alcanzar el objetivo principal.
- Eliminar objetivos que no pueden ser realizados por medio del proyecto previsto.

4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El análisis de alternativas contiene tres pasos. Primero: se definen diferentes estrategias que puedan



ser consideradas para lograr el objetivo del proyecto. Segundo: se seleccionan una serie de criterios de evaluación que permitan analizar las estrategias desde diferentes perspectivas y aspectos considerados claves para el buen desempeño del proyecto. Tercero: se evalúan las diferentes estrategias según estos criterios para luego decidir cuál o cuáles estrategias son las más adecuadas para implementar en el proyecto.

• Objetivos del análisis de alternativas

Este análisis permite avanzar hacia la identificación del objetivo específico y los resultados del proyecto.

- Identificar y comparar alternativas que pueden llegar a ser estrategias del proyecto.
- Seleccionar una o más estrategias potenciales del proyecto.
- Decidir sobre la estrategia a adoptarse por el proyecto.

• Pasos del análisis de alternativas

PASO 1: Identificar diferentes grupos de objetivos y cadenas de “medios” como posibles estrategias alternativas para el proyecto o componentes del mismo.

PASO 2: Definir otras estrategias que no estén explícitas en el árbol de objetivos, pero que lleven a la realización del objetivo central del proyecto.

PASO 3: Seleccionar una serie de criterios de evaluación que se consideren claves para determinar el éxito del proyecto. Estos criterios deben evaluar diferentes aspectos del contexto en el que se realizará el proyecto, pero también aspectos de su lógica interna.

PASO 4: Opcionalmente si se le quiere dar diferente importancia a los criterios de evaluación, se les pueden agregar coeficientes distintos a cada criterio de evaluación con los que se multiplicarán los puntajes atribuidos a cada alternativa.

PASO 5: Estimar qué alternativa o alternativas presentan una estrategia óptima para el proyecto, utilizando los criterios de evaluación y dándoles puntajes o calificativos a las diferentes estrategias. El puntaje obtenido para cada alternativa permitirá decidir sobre qué estrategia adoptar para lograr el objetivo del proyecto.

PASO 6: El puntaje total permite hacerse una idea si una alternativa se ha considerado más realizable que otra y así decidir si se descarta una o varias alternativas, o se decide formular el proyecto a partir de todas las alternativas identificadas, ya que estas se ven como complementarias y realizables en su totalidad.

PASO 7: A partir de las alternativas escogidas se busca la tarjeta en el árbol de objetivos que mejor refleje el objetivo específico del proyecto.

VALORACIÓN DE LA PROPUESTA

Después de las etapas ya realizadas, la fase de identificación del proyecto debe finalizar con la valoración de la propuesta desde diferentes puntos de vista que van a influir de manera crítica en su éxito e impacto.

Factores de éxito de un proyecto:

A continuación hay una lista de factores críticos de un proyecto que se deberán tener en cuenta para valorar la propuesta y garantizar el éxito y la sostenibilidad del mismo.

1. Apropiación por los beneficiarios	5. Equidad de género
2. Política de apoyo del gobierno local y nacional	6. Capacidades institucionales y de Gestión
3. Tecnologías apropiadas	7. Protección del medio ambiente
4. Aspectos socioculturales favorables	8. Sostenibilidad económica y financiera

La relación de estos factores con el proyecto se pueden analizar por medio de los siguientes criterios:

1. Justificación:

Como parte de la justificación se debe presentar el análisis de problemas, especificando cómo el proyecto va a contribuir a la solución de algunos de éstos. También se deben tener en cuenta factores como:

- La pertinencia de la acción con respecto a los objetivos propuestos
- La pertinencia de la acción con respecto a los grupos destinatarios
- El impacto previsto en los grupos destinatarios
- El valor añadido que aporte el proyecto

2. Sostenibilidad y efectos multiplicadores:

Con los efectos multiplicadores se quiere analizar la posibilidad de replicar acciones, difundir información y reproducir resultados para extender el impacto del proyecto.

La sostenibilidad es un componente identificativo de todo proyecto de desarrollo. Bajo sostenibilidad se entiende la posibilidad de darle continuidad a los efectos positivos del proyecto, una vez que éste haya finalizado. Criterios para garantizar la sostenibilidad que se deben evaluar para validar un proyecto son entre otros:



- la apropiación por los beneficiarios
- autonomía financiera
- capacidad organizacional instalada
- impacto estructural del proyecto en el ámbito político
- impacto ambiental

3. Viabilidad política:

Se debe analizar si el proyecto cuenta con el respaldo del Estado, si hay afinidades con los planes de desarrollo previstos por el gobierno, si existen actores en el ámbito político que puedan oponerse, imponerse o dificultar la implementación del proyecto, etc.

5. EL MARCO LÓGICO

El Marco Lógico permite una mejor formulación del proyecto, a partir de la etapa de identificación, respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la finalidad del proyecto?
- ¿Cuál es el objetivo específico del proyecto?
- ¿Cuáles son los resultados que el proyecto quiere lograr?
- ¿Cuáles son las actividades para lograr estos resultados?
- ¿Cómo se van a medir los resultados, los efectos y el impacto del proyecto?
- ¿Cuáles son las fuentes de verificación para poder medir los resultados y objetivos?
- ¿Qué supuestos o factores externos son importantes?
- ¿Qué recursos se utilizarán para la ejecución del proyecto?
- ¿Cuánto costará el proyecto?

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos Globales				
Objetivo Específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costos	
				Condiciones Previas

OBJETIVO GENERAL (O GLOBAL)

- Debe expresar el impacto o los beneficios a largo plazo para la población destinataria del proyecto y su entorno.
- El proyecto no puede alcanzar la finalidad por sí solo, pero si debería contribuir de manera significativa al logro de ésta.
- Puede haber más de un objetivo global.
- Para identificar la finalidad del proyecto se debe responder la pregunta:
¿PARA QUÉ SE QUIERE REALIZAR EL PROYECTO?
- Puede haber más de un objetivo global.

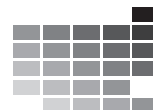
OBJETIVO ESPECÍFICO

El objetivo específico es el efecto directo a ser logrado al finalizarse el proyecto:

- Debe reflejar un cambio con respecto a una situación inicial vivida por la población objetivo en un período de tiempo definido.
- Es el eje o norte del proyecto; definirá el título del proyecto.
- Solo debe haber **un** objetivo específico por proyecto.
- La redacción se debe hacer en tiempo verbal pasado o presente para dar la idea de que se trata de un estado futuro ya conseguido.
- Para identificar el objetivo de proyecto se debe responder la pregunta:
¿QUÉ ES LO QUE QUEREMOS LOGRAR CON EL PROYECTO?

RESULTADOS

- Expresan la consecuencia de los productos de las actividades ejecutadas y son los medios para lograr el objetivo de proyecto.
- Los resultados en su totalidad y en su interrelación deben ser necesarios para el logro del objetivo específico del proyecto.
- Se deben formular en presente o pasado como un estado ya logrado después de ejecutar las actividades.
- La gestión de un proyecto tiene como fin lograr los resultados que se han definido.



ACTIVIDADES

- Son acciones necesarias que el proyecto debe realizar para obtener los resultados especificados.
- Se deben formular en secuencialidad lógica y no necesariamente cronológica.
- Se deben formular en infinitivo y utilizar verbos que permitan ubicar a la actividad en un marco de tiempo específico y describir claramente una acción.

QUÉ ES UN INDICADOR

Una medida que detalla el grado en que se debe alcanzar un **objetivo** o **resultado** de un proyecto, en un **tiempo** y un **lugar** definidos. Constituyen la base para el monitoreo y la evaluación. Debe especificar: Cuándo, Qué, Quién, Dónde, Cómo y Cuánto.

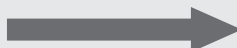
EJEMPLO

El 31 de diciembre del 2004

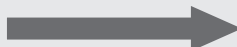
la duración del viaje en Transmilenio
en las rutas alimentadoras

de pasajeros del eje de la Calle 80

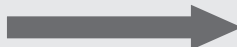
se ha reducido en al menos el 30%.



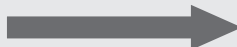
CUÁNDO



QUÉ



QUIÉN, DÓNDE



CÓMO, CUÁNTO

A QUÉ NIVELES DEL MARCO LÓGICO SE LES DEFINEN INDICADORES

- AL OBJETIVO GLOBAL
- AL OBJETIVO ESPECÍFICO
- A LOS RESULTADOS

Los indicadores deben dar cuenta de:

- Qué bienes o servicios (y en qué medida) pone el proyecto a disposición de los beneficiarios (**INDICADOR DE RESULTADO**) Para los **RESULTADOS**.
- Cómo, y en qué medida, utilizan los beneficiarios los bienes y servicios puestos a su disposición por el proyecto. Esto puede generar cambios en las prácticas y costumbres de los beneficiarios. (**INDICADOR DE EFECTO**) Para el **OBJETIVO ESPECÍFICO**.
- Qué beneficios, y en qué medida, obtienen los beneficiarios de la utilización de los bienes y servicios que le entrega el proyecto. (**INDICADOR DE IMPACTO**) Para el **OBJETIVO GENERAL**.

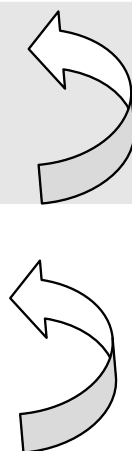
CUANTOS INDICADORES POR NIVEL:

- Se suele utilizar varios indicadores por cada nivel del Marco Lógico. La combinación de indicadores permite obtener informaciones fiables relativas a la realización de los objetivos. Más vale no incluir demasiados indicadores: Preferiblemente no más de tres.

EJEMPLO

Un proyecto que tiene como objetivo mejorar las opciones de empleo de mujeres mediante el aumento del acceso a educación vocacional. ¿Cuáles serían los indicadores para cada nivel?

Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables
Objetivo Global: Mejorar las posibilidades de empleo de mujeres que han recibido educación vocacional en el municipio de Río Frío	Indicador de impacto: El nivel de ingreso de las mujeres egresadas se ha incrementado en un 30% después de 1 año de graduarse
Objetivo Específico: En 2007 se ha ampliado la cobertura de educación vocacional para las mujeres de Río Frío	Indicador de efecto: En el 2007 al menos 50% de las mujeres se gradúan del centro. Se aumenta la cobertura de educación vocacional en un 80% con respecto al 2004.
Resultado: Se pone en funcionamiento un nuevo centro de educación vocacional en el Municipio de Río Frío	Indicador de resultado: Por lo menos 80 mujeres ingresan al centro de educación vocacional en el 2005 y otras 80 en el 2006



*Citado en: Red Prodepaz "Taller sobre metodología de formulación de proyectos", 2004

¿Cuál es la diferencia entre cada uno de estos indicadores?

¿Cuál es la relación entre cada uno de estos indicadores?

¿Por qué el Indicador del resultado no fue: ¿"A diciembre de 2005, construido un centro de educación vocacional", o ¿"En diciembre de 2005, centro de educación vocacional en funcionamiento"?

- Usando su conocimiento profesional, técnico y empírico (por experiencia), y su creatividad identifique:

1. Cuáles son los elementos del objetivo que se deben y se pueden medir y mejor dan cuenta del objetivo global, el específico y los resultados:



Cuáles son los bienes y servicios que el proyecto entrega a los beneficiarios (para los resultados). Defina para ellos una medida.

- Cómo y para qué se espera que los beneficiarios usen los bienes y servicios que el proyecto entrega a los beneficiarios. Defina para ellos una medida.
- Qué beneficios genera para los beneficiarios, el uso que ellos hagan de los bienes y servicios que el proyecto les entrega. Defina para ellos una medida.

2. Identifique para cada medida que definió: Qué, Quién, Dónde, Cómo y Cuánto para cada indicador.

Los indicadores a nivel de los resultados no deberían resumir lo que se indica a nivel de las actividades, sino que deberían describir las consecuencias.

En qué momento se definen los indicadores

Durante la identificación y formulación del proyecto. Es frecuente, sin embargo, que sean detallados durante la Ejecución, una vez que las informaciones más precisas sean disponibles y las necesidades del monitoreo se manifiesten.

¿Qué son fuentes de verificación?

Es la fuente que se utiliza para constatar si se alcanzó o no el indicador propuesto. Puede ser una fuente que ya existe o debe ser construida por el propio proyecto.

Si no se identifica ninguna fuente de verificación apropiada o aceptable, el indicador debe ser rechazado o modificado. En este caso se tiene que volver al paso anterior y seleccionar un indicador según los criterios especificados.

Se debe tener en cuenta la disponibilidad de recursos necesarios (personal calificado, recursos financieros y tiempo) para que la verificación de los indicadores no cueste más de lo que se tiene presupuestado.

¿Cuán fiables son estas fuentes de datos?

¿Es necesario recopilar datos adicionales y/o iniciar estudios?

¿Cuáles actividades hay que incorporar en el proyecto para conseguir las fuentes de verificación necesarias para el proyecto? Será necesario definir y construir una línea de base, o sea una medición de los indicadores en el momento de inicio del proyecto (los costos de esta actividad deben quedar incluidos en el presupuesto).

¿Qué son las hipótesis y riesgos?

- Muestran la dependencia del proyecto con respecto al medio y permiten apreciar y reducir los riesgos que corre el proyecto.
- El objetivo de la formulación de supuestos no es el de consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad que vayan a afectar al proyecto de forma significativa.
- Los supuestos se formulan siempre en presente y como un estado positivo, es decir como la ausencia de un problema o riesgo que pueda afrontar el proyecto durante su ejecución.
- Existen riesgos que pueden evitarse incorporando resultados adicionales en el proyecto mismo. Los riesgos que se definen como supuestos en el marco lógico deben estar más allá del control directo de la gerencia del proyecto.
- Si el supuesto es crítico, y no hay resultado que lo pueda controlar, el equipo de diseño del proyecto pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.
- Los supuestos indican los factores que la gerencia del proyecto debe anticipar, monitorear, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia.

EL EJEMPLO DE VALLEGRANDE¹ CASO DE EJEMPLO: PROYECTO DE VALLEGRANDE

Vallegrande es una región campesina, alejada de los grandes centros urbanos de la zona. En Vallegrande hay varias pequeñas comunidades que recibieron sus títulos de propiedad hace más de una década. Desde entonces, la agricultura se ha intensificado de una manera muy notable.

El crecimiento demográfico ha sido también importante. El clima es templado y resulta sumamente apto para la actividad agrícola.

Un número significativo de los agricultores de Vallegrande se encuentra organizado en una Asociación que defiende sus intereses. Se pretende identificar un proyecto que tienda a mejorar las condiciones de vida de este colectivo.

Los pequeños agricultores de Vallegrande han visto como disminuían sus ingresos de forma alarmante durante los últimos tiempos. Por este motivo, en la zona se han dejado de cultivar las parcelas menos productivas y algunos de los agricultores más jóvenes han emigrado hacia la ciudad.

En la región se percibe un fuerte descontento social y una desmoralización generalizada. La principal fuente de ingresos de los pequeños agricultores proviene de la venta de sus cosechas de tomate, ya que no existen otras fuentes alternativas de ingresos, a pesar de contar la región con claros valores paisajísticos e históricos que podrían sustentar alguna iniciativa de tipo turístico. Tampoco se obtiene ningún valor añadido de las ricas colaciones tradicionales de la zona y que son elaboradas principalmente por las mujeres.

Los ingresos de los agricultores han disminuido por diversos motivos. En primer lugar, se señala que los costes de producción soportados por estas personas son muy elevados y tienden a aumentar todavía más. Los insumos (maquinaria, plásticos, fertilizantes, etc.) resultan muy caros y además su utilización es poco eficiente, debido a las pequeñas dimensiones de la mayoría de las propiedades y al desconocimiento de su manejo adecuado por parte de los pequeños agricultores.

En la zona existen unos pocos proveedores de materiales y maquinaria que aprovechan su situación para obtener unos altos márgenes comerciales. Además hay que reconocer que la elevada inflación en el país ha contribuido al incremento de los precios de esos insumos.

Por otra parte se ha detectado que las cosechas son cada vez más escasas. Según un informe de la Delegación del Ministerio de Agricultura, con el que está básicamente de acuerdo la Asociación de Pequeños Agricultores de Vallegrande, las causas principales de estas bajas cosechas son las pérdidas por plagas, la utilización de técnicas productivas inadecuadas y el agotamiento general de la tierra.

La escasez de agua es también señalada como una de las razones que explican el poco rendimiento obtenido en las parcelas de cultivo.

Los pequeños agricultores no consiguen unos beneficios más importantes debido a los bajos precios de venta de sus productos. Las ventas se efectúan en la misma zona a intermediarios mayoristas que en la práctica acaban imponiendo los precios. Estos intermediarios forman un grupo cohesionado y resultan fundamentales en la actualidad para la comercialización de las cosechas de tomate. Una buena parte de los agricultores desconocen los mecanismos de funcionamiento del mercado.

Los intermediarios justifican sus bajos precios por las malas comunicaciones existentes en la región. También hay que reconocer que el tomate ha perdido valor en esos mercados debido a una clara sobreoferta estacional, provocada por la aparición de nuevos competidores.

Teniendo en cuenta la situación existente, un equipo de planificación esta intentando diseñar un proyecto que contribuya a mejorar la situación de los habitantes en Vallegrande.

BIBLIOGRAFÍA

- Gran parte de este material, incluyendo ejemplos de Indicadores y Marco Lógico, ha sido tomada de:
- Hugo Camacho, Luis Cámara, Rafael Cascante, Héctor Sainz (Acciones de Desarrollo y Cooperación A.D.C), “El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo”. www.inmujeres.gob.mx/presidencia/principales/fpe_marcos-logicos.pdf
- “Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos”, en: <http://www.ongdclm.org/PUBLICACIONES%20DIGITALES/cooperacion%20desarrollo/Manual%20de%20Marco%20Logico.pdf>
- Red Prodepaz, “Taller sobre metodología de formulación del Proyectos” 2004
- Comisión Europea, Manual de Gestión del Ciclo de Proyectos

Marco Lógico del Proyecto en Vallegrande

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo global	Incrementados los ingresos de los pequeños agricultores de Vallegrande	El 80% de los hogares de los pequeños agricultores han incrementado sus ingresos en al menos un 40% respecto a la situación inicial.	Encuestas de Calidad de Vida realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas	Los pequeños agricultores continúan efectuando las inversiones necesarias para garantizar el incremento de sus cosechas.
Objetivo específico	En el año 2007 habrán mejorado las cosechas de los pequeños agricultores de Vallegrande	La producción de tomate de los miembros de la Asociación de Pequeños Agricultores aumenta en un 20% en el tercer año con relación a la situación inicial. En el 2007, al menos un 30% de la producción de tomate de los pequeños agricultores se comercializa en la categoría "extra".	Registros de producción de la Asociación. Registros de ventas.	La cotización del tomate se mantiene estable (+/- 10%) en el periodo considerado. El costo de los recursos necesarios para la producción no se incrementa significativamente.
Resultados	1. Reducidas las plagas 2. Mejoradas las técnicas productivas 3. Recuperada la capacidad productiva de la tierra 4. Establecido un sistema de riego	Disminución en un 65% de la presencia de gusanos en los tomates comercializados por los pequeños productores en el 2006. En el 2007 un 80% de los pequeños agricultores aplican las técnicas recomendadas en sus parcelas. En el 2006 aumenta en un 40% la presencia de fosfatos y nitratos en la tierra con relación a la situación inicial. A partir del 2006 el 80% de la superficie cultivada de Vallegrande se encuentra con riego.	Estudio efectuado sobre muestra representativa. Informe de la Unidad de Seguimiento y Evaluación del proyecto. Estudio realizado por el laboratorio edafológico del Ministerio de Agricultura. Observación directa efectuada por la Unidad de S & E del proyecto.	 La superficie cultivada no disminuye por causa de la emigración.
Actividades	1.1 Realizar estudio fitosanitario 1.2 Efectuar campaña sanitaria 1.3 Mejorar el sistema de almacenamiento 2.1 Realizar cursos de capacitación en técnicas productivas para los pequeños agricultores 2.2 Poner en marcha parcelas demostrativas 3.1 Establecer un diagnóstico sobre la situación de las tierras de uso agrícola de Vallegrande 3.2 Realizar tareas de abonado 3.3 Establecer sistemas de rotación de cultivos 4.1 Diseñar reglamento de gestión del agua 4.2 Formar a los agricultores 4.3 Realizar las obras de canalización 4.4 Constituir una comunidad en torno al riego			No aparecen más plagas en el municipio. Los pequeños agricultores se interesan en aplicar las técnicas recomendadas y en efectuar en sus parcelas las inversiones necesarias. Las precipitaciones oscilan dentro de los parámetros considerados normales en el municipio. Condiciones Preliminares: Las autoridades de Vallegrande autorizan las obras del sistema de riego. Firma del convenio entre el Ministerio de Agricultura, las autoridades municipales y la Asociación de Pequeños Agricultores



*La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Cordepaz y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

