INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS-OEA
Oficina en Colombia

DISEÑO DE PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL CON EL METODO DEL "MARCO LOGICO MODIFICADO"

Por: Mayo Vega Luna

Bogotá, D.E. Septiembre 1976

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS-OEA
Oficina en Colombia

DISEÑO DE PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL CON EL METODO DEL "MARCO LOGICO MODIFICADO"

Por: Mayo Vega Luna

Bogotá, D.E. Septiembre de 1976

"El control de calidad se logra más eficientemente, no a través de la operación de inspección en sí, sino que yendo a las causas".

Dodge and Romig

CONTENIDO

CONTENIDO

Pág.

SEGUNDA PARTE

Pág.

SEGUNDA PARTE

INTRODUCCION

A. Antecedentes

El método del "Marco Lógico Modificado" aquí presentado, se fundamenta en el método "Logical Framework for Project Design"*, desarrollado por el AID. El método original orienta el diseño de los proyectos de asistencia técnica del AID hacia su contribución, a objetivos de desarrollo sectoriales, subsectoriales, o de programas, en los países. Por consiguiente, los insumos, los productos y los objetivos del proyecto, así como los indicadores objetivos y las diversas presunciones que se especifican para el logro de cada uno de los componentes del marco lógico original, se encuentran diseñados con tal fin.

El IICA sin embargo, dada su estrategia de acción de "Fortalecimiento Institucional", dirige sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de los organismos público-agrarios de los países, como medio eficaz de contribuir a los esfuerzos de desarrollo en que estos están enfrascados. Por lo tanto, los proyectos de apoyo técnico del IICA en los países deben estar en función de los organismos agrarios y no de los objetivos de desarrollo sectoriales. Aunque estos últimos, constituyen el "norte" que debe guiar la acción de fortalecimiento institucional en los organismos.

Por otro lado, los organismos agrarios son básicamente los interpretadores, traductores e implementadores de las políticas agrarias, a través de la formulación y ejecución de

* US Agency for International Development (AID). Project Evaluation Guide Lines. Second ed. Office of Program Methods and Evaluation, Fb, 1973. Washington, D.C.

INTRODUCCION

A. Antecedentes

El [illegible] que presentado, se fundamenta en el [illegible] desarrollado por el AID. El Método [illegible] técnico del AID hacia su contri- [illegible] periódicas, o de procesos, en los pe- [illegible] los objetivos del proyecto, así como los indi[illegible] dirig[illegible] que se especifican para el logro de cada uno de [illegible] componentes del proyecto original, se encuentran disociados con tal fr[illegible]

El IICA sin embargo, en su estrategia de acción de "fortalecimiento institucional", dirige sus esfuerzos al fortalecimiento de los organismos públicos encargados de los países, como medio eficaz de contribuir a los esfuerzos de desarrollo en que están empeñados. Dentro de los proyectos de apoyo técnico del IICA en los países, está en función de los organismos agrícolas y rurales, los objetivos de desarrollo sectoriales. Aunque esto es así, existe un el "norte" que debe guiar la acción de fortalecimiento institucional en los organismos.

Por otro lado, los organismos agrícolas se dividen en los interpretadores, productores e implementadores de las políticas agrícolas, a través de la formulación y ejecución de

---

* US Agency for International Development (AID). Project Evaluation Guide. Impr[illegible] Second ed. Office of Program Methods and Evaluation. Feb. 1972. Washington D.C.

programas y proyectos para el sector. Así mismo, las políticas agrarias básicamente explicitan "funciones de desarrollo", las cuales el Estado cree que son las más necesarias para intervenir en la dirección y orientación de la actividad del sector .

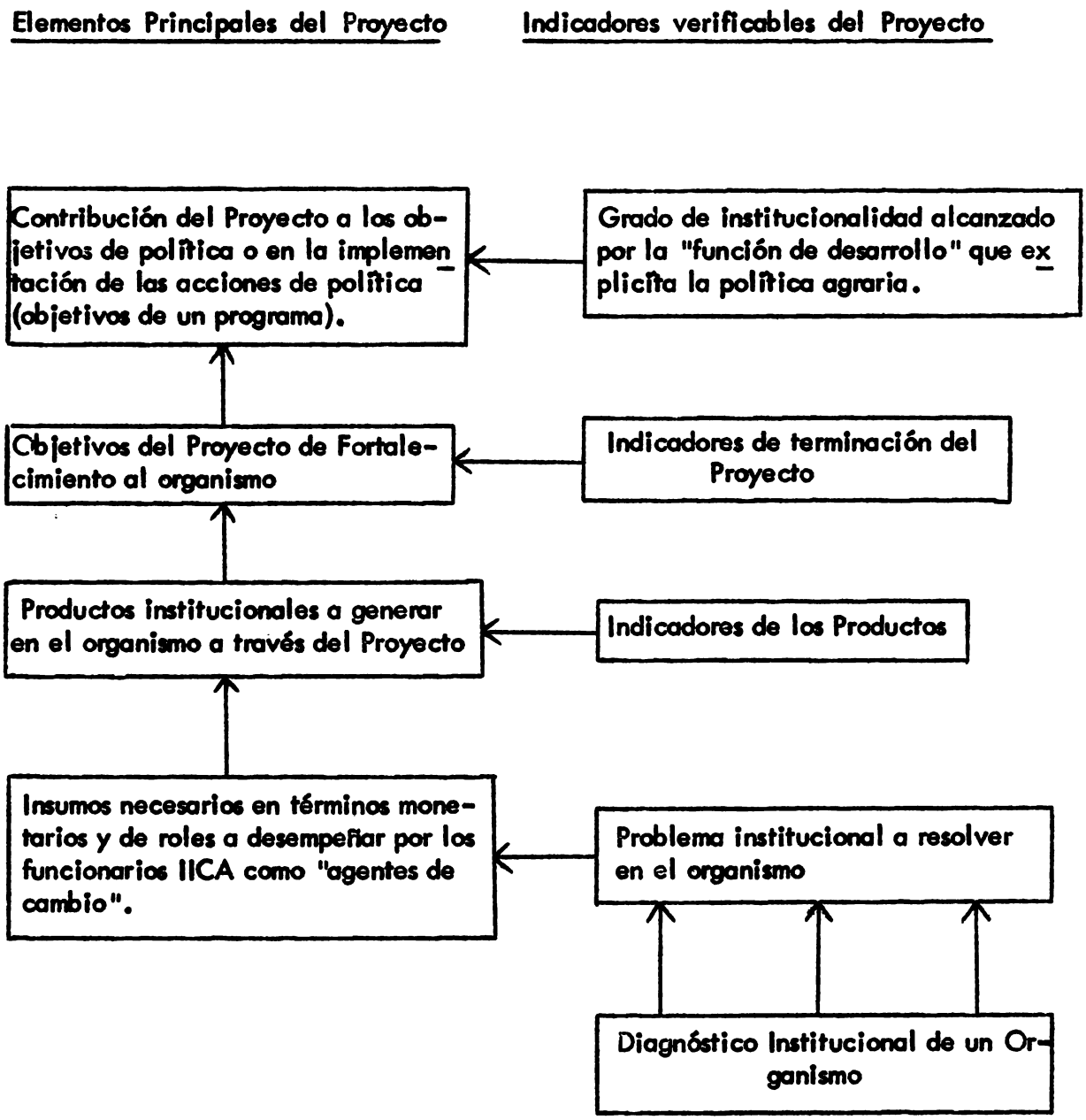
Es por eso que el método del marco lógico modificado que se presenta, ha sido adaptado en función de estas premisas. De modo que el procedimiento se basa en proveer un marco lógicamente estructurado que permita el diseño de proyectos de fortalecimiento institucional del IICA en función de las premisas anteriores.

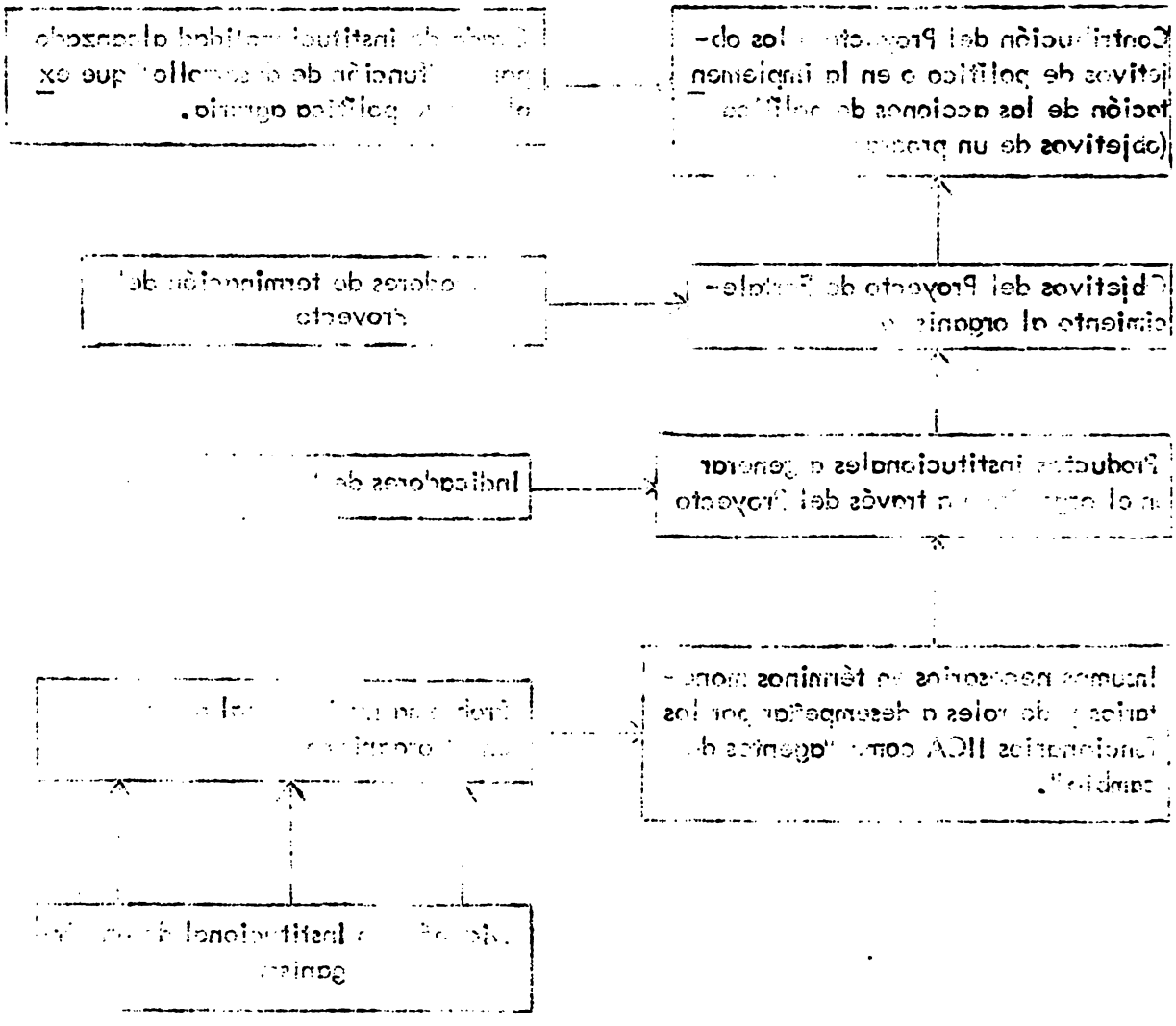
En base a esto, tendríamos una estructuración lógica de los diversos componentes del proyecto de Fortalecimiento Institucional en la siguiente forma:

programas y proyectos para [illegible], las políticas operativas básicamente explícitan funciones de desarrollo", [illegible] que son las más necesarias para incrementar la dirección [illegible] del sector.

Es [illegible] que el [illegible] del mo[illegible] que se presenta, ha sido adaptado [illegible] función de estas premisas. [illegible] procedimiento se basa en proveer un marco lógicamente estructurado que [illegible] diseño de proyectos de fortalecimiento [illegible] del IICA [illegible] de las premisas anteriores.

[illegible] una estructuración lógica de los diversos componentes [illegible] institucional [illegible] siguiente forma:


Elementos Principales del Proyecto
Indicadores verificables del Proyecto
Contribución del Proyecto a los objetivos de política o en la implementación de las acciones de política (objetivos de un programa).
Grado de institucionalidad alcanzado por la "función de desarrollo" que explicita la política agraria.
Objetivos del Proyecto de Fortalecimiento al organismo
Indicadores de terminación del Proyecto
Productos institucionales a generar en el organismo a través del Proyecto
Indicadores de los Productos
Insumos necesarios en términos monetarios y de roles a desempeñar por los funcionarios IICA como "agentes de cambio".
Problema institucional a resolver en el organismo
Diagnóstico Institucional de un Organismo



B. Hipótesis sobre las que descansa la Metodología

Los conceptos fundamentales del marco se basan en una serie de hipótesis sobre "Conexiones Causativas" entre los diversos elementos que conforman el diseño del proyecto.

El proceso de asistencia técnica del IICA, a través del Fortalecimiento Institucional, puede ser descrito como una serie de trasformaciones en base al uso de recursos técnicos como "agentes de cambio", que culminan en un proceso de cambio social dentro del organismo. Este cambio puede incluir componentes de tecnología (física y/o social), culturales (de valores, comportamiento y relaciones institucionales), así como también, cambios de tipo político-institucional (redistribución del poder interno dentro del organismo, sistemas de estímulo profesional, etc.etc.).

La primera trasformación que se asume ocurrirá, es la de que a través del diagnóstico institucional se logra identificar "el problema institucional" clave del organismo, o de parte del organismo, siempre y cuando este posea visibilidad y especificidad de público*. Lo que dá lugar a la identificación de oportunidades de uso de los recursos técnicos del IICA y a la fijación de objetivos para el proyecto. La siguiente hipótesis consiste en que del uso de los recursos monetarios y sobre todo de los técnicos, en función de roles a desempeñar como "agentes de cambio", dichos recursos se trasforman en Productos Institucionales bien específicos del organismo. Luego se asume que si se generan dichos productos,

* El Diagnóstico Institucional puede ser aplicable a todo el organismo, o solamente a un órgano del mismo, como sería un departamento o a una división dentro del último, siempre y cuando dicho órgano posea un público o audiencia perfectamente visible y muy específico.

3. [illegible]

Los resultados [illegible] del [illegible] una serie de hipótesis sobre "Consideraciones Generales" de los diversos elementos que conforman el diseño del proyecto.

El proceso de asistencia técnica del IICA, a través del fortalecimiento institucional, puede ser descrito como una serie de transformaciones en base al uso de recursos técnicos como "agentes de cambio", que culminan en un proceso de cambio social de otro tipo organismo. Este cambio puede incluir componentes de tecnología (física y/o social), culturales (de [illegible]res), comportamiento y relaciones institucionales, así como también, cambios de tipo político-institucional (redistribución del poder interno dentro del organismo, [illegible] estímulo profesional, etc., etc.).

La primera transformación que se [illegible] ocurrir, es la de que a través [illegible] diagnóstico institucional se logre identificar el problema institucional" clave del organismo, o del área del organismo, siempre y cuando esta posea visibilidad y especificidad de público*. Lo que da lugar a la identificación de oportunidades de uso de los recursos técnicos del IICA y a la ejecución [illegible]s para el proyecto. La siguiente hipótesis consiste en que del uso de los recursos [illegible]ros y sobre todo [illegible] técnicos, en función de roles a desempeñar como "agentes de cambio", dichos recursos se transforman en productos institucionales bien específicos del organismo. Luego se asume que si se generan dichos productos,

* El Diagnóstico institucional puede ser aplicable a todo el organismo, o solamente a un órgano del mismo, o a una serie un departamento, o a una división dentro del último, siempre y cuando dicho órgano posea un público o audiencia perfectamente visible y muy específico.

entonces se puede inferir que los objetivos del proyecto han sido logrados. Por último, la hipótesis final asume que si se lograron los objetivos del proyecto entonces se logró contribuir con el proyecto a la interpretación, traducción y ejecución de la política agraria así como al proceso de "institucionalización" de la "función de desarrollo"* que le corresponde operacionalizar e implementar al organismo objeto del apoyo técnico del IICA.

C. Limitaciones de la Metodología

Una vez identificada la necesidad de un Proyecto de Fortalecimiento Institucional para el apoyo técnico a un organismo agrario, prosiguen dos etapas fundamentales en el planeamiento de un proyecto: primero se procede a la etapa de diseño en general, en la cual el IICA y el organismo-objetivo en conjunto definen el objetivo del proyecto, los productos institucionales que se espera generar y las cantidades y clases de recursos económicos que cada organismo pondrá a disposición del proyecto. La segunda fase, incluye el diseño detallado de las actividades de apoyo técnico en sí, en las cuales se detallan las tácticas diversas que se utilizarán y que mejor beneficio proporcionarán en el logro de los productos institucionales a generar con el proyecto, incluyendo metodologías nuevas a introducir, tipo de capacitación, calendarización de actividades, etc. La presente metodología provee la guía necesaria para la consecución de la primera etapa, y es dentro de ese contexto que se utiliza el vocablo "diseño" de proyectos. La metodología para la segunda etapa, "Identificación de Actividades de Apoyo Técnico" será objeto de un futuro trabajo.

Sin embargo, los detalles de la segunda etapa no cambian en modo alguno la lógica con que se diseña el proyecto inicialmente. Más bien constituyen elementos claves para sentar las bases de evaluación acerca del progreso alcanzado en el mismo.

* La "función" en cuestión se institucionaliza, cuando ella es "puesta en marcha" y asimismo es aceptada e incorporada por los otros organismos del sistema, como algo de valor y que posee funcionalidad dentro del medio social-agrario en el que funciona el organismo.

entonces se puede inf[illegible] objetivos del [illegible] entonces, la hipótesis final asume que [illegible] fueron los objetivos del proyecto entonces se logró contribuir con el proyecto a la [illegible], traducción y ejecución de la política agraria así como el proceso de "institucionalización de la función de desarrollo"* que le corresponde [illegible] implica [illegible] organismo objeto del apoyo técnico del IICA.

C. Limitaciones de la Metodología

Una vez identificada la necesidad de un proyecto de fortalecimiento institucional para el [illegible] organismo agrario, consiguen dos etapas fundamentales en el plan [illegible] primero se procede a la etapa de diseño en general, en [illegible] cual [illegible] en conjunto definen el objetivo del proyecto [illegible] produc[illegible] espera generar y las cantidades y clases de recursos económicos que [illegible] a disposición del proyecto. La segunda fase, incluye el diseño detal[illegible] actividades de apoyo técnico en sí, en las cuales se detallan las técnicas diversas que se utilizarán y que mejor beneficio proporcionarán en el logro de los productos institucionales a generar con el proyecto, incluyendo metodologías nuevas a introducir, tipo de capacitación, el administración de actividades, etc. La presente metodología provee la guía necesaria para la consecución de la primera etapa, y es dentro de ese contexto que se [illegible] el proceso de "diseño" de proyectos. La metodología para la segunda etapa, "Identificación de Actividades de Apoyo Técnico" será objeto de un futuro trabajo.

Sin embargo, los detalles de la segunda etapa no cambian en modo alguno la lógica con que se diseña el proyecto inicialmente. Más bien constituyen elementos claves para sentar las bases de evaluación acerca del progreso alcanzado en el mismo.

* La "función institucionalizada", cuando allí es "puesta en marcha", es aceptada e incorporada por los otros organismos del sistema, como algo de valor y que posee funcionalidad dentro del medio social-agrario en el que funciona el organismo.

La presente metodología no es inflexible en el sentido de proveer cierta rigidez de criterios para el diseño de los proyectos. Por el contrario, los principios guiadores para su uso pueden ser objeto de modificaciones que se ajusten a la capacidad técnica de las Oficinas en los países y a los valores culturales de los funcionarios nacionales con que se trabaja. Se asume que las circunstancias especiales bajo las cuales trabaja el IICA difieren de país a país. Sin embargo, esto no implica que se puede "alterar" en forma indiscriminada cualquiera o todos de los elementos principales del proceso de diseño y, esperar culminar el ejercicio con resultados satisfactorios (la violencia con inmunidad, no es permitida dentro del proceso lógico de la metodología).

D. El uso de la Metodología

El instrumento clave para utilizar la metodología lo constituye la matriz cuadrada de 4 x 4 (ver figura No.1). En las filas de la matriz se localizan los elementos del Proyecto como son: los insumos, los productos, objetivos del proyecto y el objetivo de política agraria que le compete al organismo objeto del apoyo técnico del IICA. En las columnas se localizan: los indicadores objetivos verificables, los medios de verificación de los mismos y los requisitos institucionales que deben prevalecer y que se asume que prevalecerán durante la vida del proyecto.

El diseño del proyecto puede efectuarse inicialmente, usando matrices parciales como las que se adjuntan, para luego volcar la información en forma todavía más condensada en la matriz completa, de modo que se culmine el diseño en una sola hoja, en la que aparezca de una sola vez toda la información correspondiente al proyecto, la que puede ser examinada, analizada y evaluada en un solo formato, sin tener que estar manipulando páginas para ver la relación de un elemento con el otro.

[illegible]

[illegible] de proyecto [illegible] de criterios para el diseño de los proyectos. Por el [illegible] las [illegible] guiadores para su uso pueden ser objeto de [illegible] modificaciones que se [illegible] la capacidad técnica de las Oficinas de los países y [illegible] de los funcionarios nacionales con que se [illegible] [illegible] tienen [illegible] las [illegible] trabajo el ILCA dificeren[illegible] país. Sin [illegible] no implica que se [illegible] [illegible] en forma indiscriminada [illegible] los elementos principales del proceso de diseño y ejecución cada [illegible] [illegible] adhesión [illegible] [illegible] de duda [illegible].

[illegible]. El uso de la metodología

El instrumento [illegible] utilizar la metodología constituye la matriz [illegible] de [illegible] (ver figura No. 1). En las filas de la matriz se localizan los [illegible] [illegible] [illegible] los [illegible], objetivos del proyecto [illegible] [illegible] [illegible] el organismo objeto del nuevo [illegible] [illegible] las con[illegible] indicadores objetivos verificables. Los [illegible] de [illegible] los requisitos institucionales que deben prevalecer [illegible] prevaleciendo [illegible] la vida del proyecto.

[illegible] proyecto puede [illegible] [illegible] [illegible] usando matrices parciales [illegible] [illegible], para luego volcar [illegible] información en forma tabulada [illegible] en la [illegible] consolidar, de modo que se [illegible] el diseño [illegible] que aparezca [illegible] en solo vez toda la información correspondiente [illegible] de ser examinada, analizada y evaluada en [illegible] [illegible] sin [illegible] [illegible] páginas para ver la relación de un elemento con el otro.

La numeración de las celdas, indica la secuencialidad de los pasos a seguir en el diseño y el uso que debe dársele a las celdas de la matriz.

Figura No. 1 **Matriz del "Marco Lógico Modificado"**

	I	II	III	IV
	Narración Resumida	Indicadores verificables	Medios de verificación	Requisitos institucionales
A →	Objetivo de política o de un programa a contribuir (13)*	Grado de institucionalización a lograr en la "función" (14)	Del objetivo de política o (programa) (15)	Para lograr institucionalizar la "función" o los cambios inducidos a la misma. (16)
B →	Objetivo Proyecto IICA (2)	Indicadores de terminación del Proyecto (ITP) (3)	Para los ITP (s): (4)	Para lograr los objetivos: (5)
C →	Productos: (9)	Magnitud: (10)	Para los Productos: (11)	Para lograr los productos: (12)
D →	Insumos: (6) Del IICA: Nacionales:	Magnitud: (7)	Para los Insumos: (8)	Problema institucional a atacar (PIA) (1)

* Los números entre paréntesis indican la secuencia de pasos a seguir en el uso de la matriz.

Figura No. 1 **Matriz del "Marco Lógico" modificado**

I	II	III	IV
Narración Resumida	**Indicadores verificables**	**Medios de verificación**	**Requisitos institucionales**
Objetivo político (un programa ... contribuir ...) (15)	**Objetivo institucionalizado** (... lograr en la "Institución" ...) (14)	**Los objetivos de la política** (programas) (15)	**Para lograr institucionalizar la "Institución" o los cambios inducidos a la misma.** (16)
Objetivo Inmediato del ICA (2)	**Indicadores de terminación del Proyecto (ITP)** (3)	**Para los ITP (4):** (4)	**Para lograr los objetivos:** (5)
Productos: (9)	**Magnitud:**	**Fuentes de datos:** (11)	**Condiciones para producir:** (12)
Insumos: (6)	**Magnitud:**	**Fuentes de datos:** (8)	**Problemas institucional a atacar** (10) (1)
Del ICA:			
Internacionales:			

* Los números entre paréntesis indican la secuencia de pasos a seguir en la elaboración de la matriz.

MATRIZ DE DISEÑO DE PROYECTOS (METODO DEL MARCO LOGICO MODIFICADO)

Título del Proyecto:

Duración del Proyecto:

Identificación:

DE: _____ A: _____

País:

Total Fondos US$: _____

Organismos Involucrados:

Fecha preparación: _____

Resumen Narrativo	Indicadores objetivos verificables	Medios de verificación	Requisitos institucionales básicos
Objetivo de política agraria (o Programa del organismo al que se desea contribuir) (13)*	Grado de institucionalidad a lograr en la "función de desarrollo" emanada de la política agraria. (14)	Del objetivo de política o programa. (15)	Para institucionalizar la "función" o los cambios inducidos a la misma. (16)
Objetivos del Proyecto IICA: (2)	Indicadores de terminación del Proyecto IICA (Metas del Proyecto): (3)	(4)	(5)

* Los números entre paréntesis indican la secuencia de pasos a seguir en el uso de la matriz.

[illegible]

Título del Proyecto: [illegible]

Identificación: [illegible]

Fecha: [illegible]

Organismo Involucrado: [illegible]

[illegible]	Indicadores Verificables	Medios de Verificación	Requisitos Institucionales y Políticos
[illegible] (13)*	[illegible] (14)	[illegible] (15)	[illegible] (16)
Objetivo del Proyecto (Ob. [illegible]) (2)	[illegible] (3)	[illegible]	[illegible] (5)

* Los números entre paréntesis indican [illegible] en el Anexo.

PARTE PRIMERA

PASOS A SEGUIR EN EL DISEÑO DE PROPUESTAS DE PROYECTOS*

Paso 1) Celda D-IV

Problema Institucional que se ataca (PIA). Describa en esta celda el problema institucional que se desea contribuir a resolver. Esto sería la "situación inicial o "problema institucional" que le dá status de proyecto a la propuesta que se hace y, constituye el pivote a partir del cual se evalúa el cambio alcanzado en la solución del problema institucional a través del proyecto de apoyo técnico del IICA. Todo problema institucional debe ser planteado en términos de la función de desarrollo que le compete al organismo y a la cual se desea contribuir, y asímismo en relación al cambio inducido que es necesario introducir para lograr su institucionalización.

Paso 2) Celda B-1

Describa suscintamente luego, cuáles serían los objetivos del proyecto IICA propuesto. Estos objetivos deben estar en función de:

1. El problema institucional a resolver y la forma más lógica y adecuada de contribuir a su solución por parte del IICA.

---

* Parte del contenido en los pasos a seguir para el diseño de proyectos usando el método del "marco lógico", ha sido traducido del Manual Oficial del AID:"Project Evaluation Guidelines. Second Ed. US Agency for International Development. 1973". El resto del material es una propuesta de modificación del método, adaptándolo a la estrategia de fortalecimiento institucional del IICA. A esta modificación es a la que se denomina "marco lógico modificado" en este documento.

PARTE [illegible]

PASOS A SEGUIR EN EL DISEÑO [illegible] DE PROYECTOS*

[illegible]) Guía D-IV

[illegible] problema institucional que [illegible] describa [illegible] el problema institucional que [illegible] la "situación inicial o problema institucional que [illegible] proyecto [illegible] propuesto que se [illegible], constituye el medio a por[illegible] alcanzado [illegible] la solución del problema institucional a tra[illegible] apoyo técnico del IICA. Todo problema institucional de[illegible] por principio [illegible] la función [illegible] demostrar que la comarca, organismo y a la cual se desea contribuir, [illegible] el cambio inducido que es necesario introducir para lograr s[illegible]

[illegible]. Guía D-I

Describir sucintamente luego, cuáles serían los objetivos del proyecto [illegible] Estos objetivos deben estar en función de:

[illegible] institucional a resolver y la forma más lógica [illegible] contribuir su solución por parte del IICA.

---

* Fruto del contenido en los pasos a seguir para el diseño de proyectos usado [illegible] todo del "marco lógico", ha sido traducido [illegible] Oficial del AID [illegible] Evaluation Guidelines, Second Ed., US Agency for International Development, 1975". El resto del material es a permisado de modificación del método, adaptándolo la estrategia de fortalecimiento institucional del IICA. A esta modificación se le que se denomina "marco lógico modificado" en este documento.

2. La relación que dicho problema institucional guarda con los objetivos de política agraria nacional a fortalecer y con la función que está explícita y cómo impide aquel su operacionalización por parte del organismo objeto del apoyo técnico.

3. La estrategia de fortalecimiento institucional del IICA, ya que de aquí se generan las bases para tipificar el producto necesario a generar, cuáles serían los indicadores objetivos verificables de ese producto y la naturaleza de las actividades necesarias (como insumos requeridos), a ejecutar, para lograr los productos especificados en el proyecto.

4. La disponibilidad de recursos técnicos por parte de la Oficina del IICA y el "rol" que desempeñarán dichos recursos para lograr los objetivos del proyecto.

Paso 3) Celda B-11

Indicadores de terminación del Proyecto(ITP). Aquí se indicará la situación o condiciones que existirán en el organismo, una vez que el proyecto logre sus objetivos. Aquí es preciso identificar un punto o estado de cosas, que se considerarán como el final lógico de los esfuerzos del proyecto. No se trata de especificar un punto en el tiempo, sino de especificar "un ataque programado" sobre un aspecto en particular del problema total. En esta parte de objetivos e indicadores de terminación, será necesario ser bien explícito de lo que se espera lograr, usando terminología precisa, por ejemplo: "instalar", "fortalecer", "crear", "establecer", "generar", "diversificar", "lograr algo", "reducir de x a y", "erradicar algo", "institucionalizar un proceso o una nueva técnica". Los términos ambiguos que no deben usarse son: "mejorar", "reforzar", "apoyar", "asistir", "promover", "promocionar", "mejorar la calidad", "asistir", "desarrollar", "coordinar", "viabilizar", "estimular".

2. [illegible] cuando con los objetivos [illegible] [illegible] y como la [illegible] que así [illegible] y cómo lógica [illegible] por parte [illegible] proyecto del apoyo técnico.

[illegible] IICA, ya que de aquí se generan [illegible] proyecto necesario o generar, cuáles serían los [illegible] [illegible] producir [illegible] actividades [illegible] (como [illegible] capacitación), a ejecutar para lograr los productos especificados [illegible] proyecto.

[illegible] disponibilidad de recursos técnicos por parte [illegible] IICA y [illegible] que disponibilidad dichos recursos para lograr [illegible] del proyecto.

[illegible]

Indicadores de [illegible] del proyecto(IT). Aquí [illegible] cuál la situación [illegible] [illegible] una vez que el proyecto logre sus objetivos. Aquí se prueba identificar [illegible] criterio de éxito de éste, que se considerarán como el [illegible] lógico de [illegible] [illegible] de especificar un punto en el tiempo, sino de [illegible] sobre un aspecto en particular del problema inicial. En este [illegible] objetivos [illegible] de terminología, será necesario ser bien explícito de [illegible] terminología por [illegible], por ejemplo: "instalar", "establecer", [illegible] "diversificar", "lograr algo", "reducir la [illegible]", "[illegible] [illegible] o una nueva técnica". Los términos ambiguos que [illegible] "[illegible] ayudar", "apoyar", "asistir", "promover", "promocionar", [illegible] "[illegible] [illegible] "[illegible] [illegible] "[illegible] [illegible] "utilizar", "estimular".

Ejemplos de indicadores de terminación del Proyecto (ITP), para un centro de investigaciones agrícolas:

1. Existe personal capacitado para la gestión y administración del centro, sin ayuda del IICA.
2. Presupuesto de investigaciones aumenta de 1 millón a 2 millones de pesos.
3. Existen por lo menos 10 jefes de proyectos con M.S., y 25 técnicos con grado de Ing.Agr., en el Centro de Investigaciones.

Paso 4) Celda B-III

Verificación de Indicadores de Terminación del Proyecto. La medición o tipos y fuentes de evidencia para verificar las condiciones que determinarán el éxito del proyecto, están controlados por la misma naturaleza de los indicadores. Posiblemente se necesitará recolectar información de fuentes primarias en el país, u observar un proceso operativo determinado. La verificación se puede hacer a través de indicadores indirectos, de una combinación de elementos cuantificables o de una serie de patrones de comportamiento institucional o de comportamiento humano. Ejemplo:

Condición que indicará la terminación del Proyecto:

= Expansión anual de las áreas demostrativas del servicio de extensión.

Verificación:

= Informes y records del servicio de extensión.

Paso 5)

Especificación de requisitos Institucionales (Columna IV). Aquí se incluyen los "supuestos básicos" acerca del organismo-objetivo o de otros organismos nacionales que lo afectan. Dichos supuestos deben realizarse (o se espera que se realicen durante las diferen-

Ejemp[illegible] (iii), para un centro de investigaciones [illegible]

[illegible] producción del centro, sin ayuda de [illegible].

2. Presupuesto de inversiones aumenta [illegible] millón a 2 millones de pesos.

3. Existen [illegible] lo menos [illegible] jefes de proyectos con M.[illegible] y 25 técnicos con grado de Ingeniero en el Centro de Investigaciones.

Ejemplo 4) Caída B-III

Verificación de indicadores de Tecnología del Proyecto. La medición o tipificación de fuentes de evidencia para verificar las condiciones que determinarán el éxito del proyecto, está condicionada por la misma naturaleza de los indicadores. Posiblemente se necesitará recolectar información de fuentes primarias [illegible] observar un proceso operativo determinado. La verificación puede hacer a través de indicadores indirectos, de una combinación de elementos cuantificables o de una serie de patrones de comportamiento institucional o de comportamiento humano. Ejemplos:

Condición que indicará la terminación del Proyecto:

Expansión anual de las áreas de estudio del servicio de extensión.

Verificación:

Informes y records del servicio de extensión.

Ejemplo 5)

Especificación de requisitos institucionales (Columna IV). Aquí se incluyen los supuestos básicos acerca del organismo-objetivo o de otros organismos relacionados que lo afectan. Dichos supuestos deben realizarse (o se espera que se realicen durante las diferen-

tes etapas del proyecto), de tal manera que se logren condiciones que facilitarán el éxito del proyecto. Se incluyen aquí asimismo, factores decisivos sobre los que el IICA no tiene control, los cuales sin embargo de estar ausentes afectan la consecución de los objetivos perseguidos por el proyecto. Dichos supuestos, de ninguna manera deben representar "suposiciones personales", de orden normativo, por parte del proyectista. Deben ser "presupuestos reales" acerca de factores necesarios que se espera ocurrirán durante la vida del proyecto IICA.

Celda B-IV

Requisitos institucionales para lograr objetivos del Proyecto. Ejemplo:

Objetivo del Proyecto:

= Establecer unidades de cambio educativo en las universidades de Pasto y Santa Marta.

Requisitos institucionales:

= Universidades interesadas y se mantendrá como prioritario su establecimiento por parte de las mismas.

Paso 6) Celda D-I

Insumos. Aquí se deberá especificar cuál es la naturaleza de los insumos claves que proporcionará el IICA, los cuales deberán ser especificados en términos de la naturaleza de la acción a desarrollar o roles a desempeñar. Así mismo se detallarán los insumos proporcionados por el (los) organismo (s) objeto del apoyo técnico. Los insumos del proyecto son acciones a realizar, bienes y servicios provistos tanto por el IICA como por el organismo, con la esperanza de que generarán un producto definido. Lo importante es la "función" a desempeñar por el especialista y no su simple asignación al proyecto como "especialista".

[illegible] de [illegible] que se logren condiciones que facilitarán el éxito del proyecto. Se incluye [illegible] pesimismo, factores decisivos sobre los que el IICA no [illegible], los cuales [illegible] de estar ausentes afectan la consecución de los objetivos perseguidos por [illegible] supuestos, de ninguna manera deben representar [illegible] razones [illegible] por parte del proyectista. Deben ser presupuestos [illegible] factores de [illegible] que se [illegible] ocurrirán durante la vida del proyecto IICA.

Como por [illegible]

Requisitos institucionales [illegible] del proyecto. Ejemplo:

Objetivo del Proyecto:

= establecer [illegible] adecuada [illegible] de [illegible] y [illegible] vivir.

Requisitos institucionales:

= Universidades [illegible] se mantendrá [illegible] su establecimiento por parte [illegible] ministros.

Caso de Cuadro 1-1

Insumos. Aquí se deberá especificar cuál es la naturaleza de los insumos [illegible] que proporcionará el IICA, los cuales deberán ser especificados en términos de la naturaleza de la acción a desarrollar o roles a desempeñar. Así mismo se detallarán los insumos proporcionados por el (los) organismo (s) objeto de apoyo técnico. Los insumos del proyecto son acciones a realizar, bienes y servicios provistos tanto por el IICA como por el organismo, con la esperanza de que generarán un producto definido. La importancia de la "función" a desempeñar por el especialista y no su simple asignación al proyecto [illegible] especialista".

Ejemplo:

1. Especialista para Planeación Curricular
2. Financiar un Seminario Regional sobre el estado de la Planificación Ganadera Andina.
3. Capacitador de extensionistas, en métodos de trasmisión de tecnología a pequeños agricultores.
4. Planificador agrícola para aportar nuevas metodologías de diagnóstico.

Paso 7) Celda D-II

Cuantificación de los insumos. Para cada insumo especificado se cuantificará "la meta de uso" del mismo. Ejemplo:

1. 17 años-hombre
2. $ 4.000 para apoyo al Seminario Regional.

Paso 8) Celda D-III

Medios de verificación de las metas de insumos. Aquí se explicitarán los medios a través de los cuales se podría comprobar el avance en el uso de los insumos programados. Esta celda, puede así mismo ser usada para verificar otra información concerniente a los insumos del proyecto, como por ejemplo, los del organismo-objetivo, o un resumen del presupuesto del organismo para apoyar el proyecto IICA.

Paso 9) Celda C-I

Producto del Proyecto. Aquí se expondrán los resultados específicos intencionales que se pretende obtener con el proyecto, los cuales se espera sean el resultado de una buena administración de los insumos que se utilizan en el proyecto. El responsable del proyecto será el responsable de obtener resultados bien específicos. El director de cada Oficina del IICA en el país, compartiría responsabilidades en el juzgamiento de que los pro-

Ejemplo:

1. Especialista en [illegible] ular

2. Grupos [illegible] cuantificación Ganadera Andina.

3. Capacitado [illegible] sión de tecnología a pequeños agricultores.

4. Cuantificador agrícola para aportar nuevos [illegible] lógico.

Caso 7) Celda D-II

Cuantificación de los insumos. Para cada insumo especificado se cuantificará la meta de uso del mismo. Ejemplo:

1. 27 años-hombre

2. [illegible] 000 para apoyo al seminario [illegible].

Caso 8) Celda D-III

Medios de verificación de las metas de insumos. Aquí se especificarán los medios a través de los cuales se podrá comprobar el avance en el uso de los insumos programados. Esta celda puede así mismo ser usada para verificar otra información concerniente a los insumos del proyecto, como por ejemplo, los del organismo-objetivo, o un resumen del presupuesto del organismo para apoyar el proyecto IICA.

Caso 9) Celda C-I

Producto del Proyecto. Aquí se especificarán los resultados específicos internacionales que se pretende obtener con el proyecto, de cuyo [illegible] se [illegible] el resultado de una buena administración de los insumos que se utilicen en el proyecto. La [illegible] del proyecto será el responsable de obtener resultados [illegible] específicos. El director de cada Oficina del IICA en el país, comparirá responsabilidades en el juzgamiento de que los pro-

ductos especificados en el proyecto resultarán en un logro completo del objetivo del proyecto. Aquí también es necesario considerar que el producto de un proyecto podrá constituir un "insumo para otro proyecto". La dinámica del marco lógico en la especificación del producto, consiste en reconocer que, es "el rol" que se llena con el producto del proyecto, el que posee mayor trascendencia, en vez de darle importancia a la naturaleza de los factores que determinan cuáles serían en sí los productos del proyecto, durante esta etapa inicial de diseño. Ejemplo de productos:

1. n personal nacional capacitado en x disciplina.
2. z curriculas modificados en la facultad de Agronomía de Santa Marta.
3. Adopción de una nueva metodología de programación anual por la Oficina Sectorial de Planeamiento.

Paso 10) Celda C-II

Magnitud del Producto. Consiste en especificar básicamente las metas o la cuantificación de los productos esperados, especificando fechas en que se espera su logro. Algunas fechas serán al inicio del proyecto, otras a medio camino y otras casi al final del proyecto. Los productos deberán consistir en indicadores-objetivos que permitan ser verificados y deberán en lo posible, ser cuantificables.

Paso 11) Celda C-III

Verificación del producto. Aquí se debe especificar la fuente informativa que permite la verificación de la magnitud del producto a generar por el proyecto. Ejemplo: producto:

= Lograr un incremento del 10% en el uso de fertilizantes en el Valle Sarapiquí.

[illegible] especificados en el proyecto [illegible] realizarán en [illegible] completo del objetivo del proyecto [illegible] aquí también [illegible] considerar que [illegible] de un proyecto podrá constituir [illegible] mismo para otro proyecto. La dificultad de [illegible] en la especificación del producto consiste en reconocer que, [illegible] proyecto, el que posee mayor trascendencia, en vez de [illegible] importancia a la producción de [illegible] determinados serían en sí [illegible] productos del proyecto [illegible] etapa inicial de [illegible] de productos:

1. [illegible] en la disciplina.
2. [illegible] de crecimiento de [illegible] mercado.
3. [illegible] de [illegible] producción [illegible] por la [illegible] tecnológica [illegible] tiempo.

Caso [illegible] Caldo C-II

Importancia del Producto. [illegible] especificación de la producción especificada [illegible] Algunos factores [illegible] del proyecto, [illegible] camino [illegible] del proyecto. Los productos [illegible] consisten en [illegible] calificados y [illegible] en lo posible, por cuantificables.

Caso III) Caldo C-III

Verificación del producto. Aquí se [illegible] calificar lo [illegible] que permite la verificación de la magnitud del producto [illegible] por el proyecto. Ejemplo: producto:

= Lograr un incremento del 10% en el uso de fertilizantes en el Valle Sabrejiqui.

Verificación:

= A través de una muestra de los records de ventas de las cooperativas.

Paso 12) Celda C-IV

Requisitos institucionales para lograr el producto. A pesar de que la relación "insumos-producto" se considera en general dentro del ámbito de la posibilidad administrativa y de control del proyecto y de cada Oficina del IICA, sin embargo, su relación no debe ser explicitada como una mera "hipótesis", que requiere de cierta validación. Por consiguiente, para poder considerar de antemano aquellas circunstancias en que la relación "insumo-producto" estaría fuera del control del IICA, es necesario especificar en esta celda, los factores externos, que se asumen deben prevalecer durante el proyecto, si se desea lograr a tiempo los productos programados. Ejemplo:

Producto:

= Establecer 35 cooperativas arroceras de mercadeo para 1979.

Requisito Institucional:

= (Factor externo que debe prevalecer); se supone que el instituto de mercadeo tomará acción a tiempo en garantizar precios mínimos de compra para arroz.

NOTA:

El cuidado a tener con los requisitos institucionales, es de que no se trata de asumir ciertas suposiciones personales, que el proyectista supone ocurrirán; sino más bien de explicitar la necesidad de que el factor externo (ya previsto a ocurrir) esté presente, o al inicio o durante la marcha del proyecto, de manera que su ausencia no vaya a constituir una limitación para lograr el producto programado en la fecha especificada.

Verificación:

= A través [illegible] una muestra de los [illegible] de las cooperativas.

Paso 12) Celda C-IV

Requisitos institucionales para lograr el [illegible] cielo. [illegible] que la relación "insumos-producto" [illegible] considerar en general dentro de límite de la posibilidad [illegible] institucional y de control del proyecto [illegible] cada [illegible] del ILCA, sin [illegible] [illegible] ser explicitada como una [illegible] hipótesis", que requiere de [illegible] adecuada [illegible] suficiente, para poder [illegible] considerar requisitos [illegible] que [illegible] "insumo-producto" [illegible] del control del ILCA, es necesario especificar [illegible] cada, los factores externos, que [illegible] proyecto [illegible] para lograr a tiempo los productos programados. Ejemplo:

Producto:

= [illegible] 35 cooperativas [illegible] formadas para 1979.

Requisito institucional:

Factor externo que debe prevalecer; se supone que el instituto de mercadeo tomará decisión a tiempo en [illegible] precios mínimos de compra para otros.

Ta:

Cuando [illegible] con los requisitos institucionales, es de que [illegible] factores personales, que el proyectista supone ocurrirán [illegible] bien [illegible] tar [illegible] considerando de que el factor externo (ya previsto o ocurrido) está [illegible] inicio o durante la marcha del proyecto, de manera que su ausencia no vaya a constituir una limitación para lograr el producto programado en la Celda especificada.

Paso 13) Celda A-I

Objetivo de política al que se contribuye. Esta celda caracteriza un nivel superior de programación más allá del objetivo del proyecto IICA en el país. Provee "la razón de ser" o el "para qué" del proyecto y constituye el medio de articulación de un fin deseado (objetivo del Proyecto IICA) hacia el cual los esfuerzos del proyecto IICA están dirigidos.

La racionalidad de los proyectos-IICA que se proponen, deberán en última instancia, permitir que el objetivo del proyecto esté relacionado a un objetivo de política agraria (que es el que le toca implementar al organismo-objetivo, objeto de fortalecimiento institucional), la cual forma parte de la estrategia de desarrollo (agrario o rural) del país sede. En esta celda es importante considerar además, la inclusión de objetivos intermedios a los que se pretende contribuir, los cuales así mismo, se encuentran a un nivel superior al de los objetivos del proyecto pero que, por otro lado, se encuentran por debajo del nivel de impacto especificado en un objetivo de política agraria, (puede un ejemplo ser, la contribución específica a los objetivos de un programa específico del organismo-objetivo, o bien puede ser la contribución, al objetivo de "definir objetivos de política" en un organismo-objetivo). Ejemplo:

Objetivo del Proyecto-IICA:

1. Introducir la técnica de "planeación de áreas" en el Instituto de reforma agraria en el INCORA (en vez del enfoque predial).

Objetivo de política agraria al que contribuye el Proyecto-IICA:

1. Reformar la estructura social agraria de Colombia.

Caso 13) Celda A-1

Objetivo de política al que se contribuye. Esta celda caracteriza un nivel superior de programación más cerca del objetivo del proyecto IICA en el país. Provee la razón de ser o el "para qué" del proyecto y constituye el medio de articulación de un fin deseado (objetivo del proyecto IICA) con el cual los actores del proyecto IICA están dirigidos.

La racionalidad de los proyectos-IICA [illegible] se [illegible], debe [illegible] utilizar instancia, permitir que el objetivo del proyecto esté racionado a un objetivo específica agraria (que es el que le toca implementar al organis[illegible] objeto de fortalecimiento institucional), la cual forma parte de la estrategia [illegible] agraria [illegible] país. [illegible] esta celda es importante considerar además, la inc[illegible] objetivos institucionales que se pretende contribuir, los cuales así mismo, se encuentran en un nivel superior al de los objetivos del proyecto pero que, por otro lado, se encuentran por [illegible] nivel de impacto especificado en un objetivo de política agraria, (puede [illegible] la contribución específica a los objetivos de un programa específico del mecanismo-objetivo o bien puede ser la contribución al objetivo de [illegible] objetivos de política [illegible] mecanismo-objetivo). Ejemplos:

Objetivo [illegible] vector-[illegible]

1. Introducir la técnica "planeación de desarrollo" en el Instituto de reforma agraria en el INCORA (en vez del enfoque precial).

Objetivo de política agraria al que contribuye el Proyecto-IICA:

1. Reformar la estructura social agraria en Colombia.

Acciones de política a fortalecer con el Proyecto-IICA:

1. Se prevendrá el fraccionamiento antieconómico de la propiedad rústica.

Paso 14) Celda A-II

Grado de institucionalidad de la "función de desarrollo a lograr. El grado de institucionalidad de la función, o de las modificaciones inducidas para institucionalizarla, constituyen los indicadores objetivos de que el objetivo de política agraria al que se contribuye ha sido logrado. Así mismo, constituye el indicador objetivo de que con la contribución al objetivo de un programa del organismo se logrará cierto grado de institucionalidad en la función de desarrollo que le compete al organismo.

Esta celda es la que indica asimismo el grado de importancia y la envergadura del rol del apoyo técnico del IICA en el país. Ejemplo:

Objetivo del Proyecto:

1. Introducir la técnica de "planeación de áreas" en los programas de reforma agraria.

Objetivo de política agraria al que fortalece el Proyecto:

1. Reformar la estructura social agraria de Venezuela.

Grado de institucionalidad a lograr en la "función": "cambio estructural":

1. La técnica de planeación de áreas es aceptada e implementada por lo menos en (2) áreas nuevas de reforma agraria.

Paso 15) Celda A-III

Medios de verificación del objetivo y acción especificada por la política agraria: Indique en esta celda cuál es la fuente de información en donde puede verificarse, tanto el objetivo como las acciones de la política agraria que se fortalece. El objetivo de esta celda, es el de comprobar que los esfuerzos del IICA están ajustados a la realidad y ne-

[illegible] articulación con el proyecto [illegible]

[illegible] mientras nacional [illegible] propiedad estatica.

Paso [illegible]

Gra[illegible] función [illegible] logro. El grado de ins-
[illegible] edificar [illegible] institucional [illegible]
constituyen los indica[illegible] [illegible] de que [illegible] edificación [illegible] con-
tribuye ha sido logrado. [illegible] [illegible] con-
tribución al objetivo de [illegible] [illegible] institucio-
nalidad en la función [illegible] la [illegible]

[illegible] [illegible] asimismo [illegible] importancia y la envergadura del
[illegible] técnico del [illegible] en el país. [illegible]

[illegible]

[illegible] información [illegible] planes [illegible] los programas [illegible] función gerencia.

[illegible] [illegible] [illegible] que son

[illegible] estructura social [illegible]

Pasos [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

1. La [illegible] función de [illegible] implementación [illegible]

(2) Gra[illegible] [illegible] [illegible]

Paso 15) Celda A-III

Medios de verificación del objetivo [illegible] específica

Indique en esta celda cuál es la fuente de información [illegible]
el objetivo como las acciones de la política específica [illegible]
celda, es el de comprobar que los esfuerzos del [illegible] estan [illegible] a la realización [illegible]

cesidades y aspiraciones del país sede. Ejemplo:

1. Plan de Desarrollo Agrario 1975-1980 (Fuente formal oficial)

2. Un documento presidencial oficial: "Mandato Claro ", "Hacia la Meta", "Operación Serenidad",etc. (fuente informal oficial).

Paso 16) Celda A-IV

Requisito institucional para lograr institucionalizar la función. En esta celda deben incluirse los supuestos esenciales a prevalecer, para que el proyecto IICA pueda contribuir al fortalecimiento institucional del organismo-objetivo, de manera que al final del proyecto éste se encontrará en capacidad de operacionalizar las acciones de política utilizando instrumentos adecuados y habrá logrado institucionalizar la función en sí y los cambios inducidos a la misma. La pregunta clave que hay que responder en esta celda es la siguiente: ¿Cuáles son los factores externos (a este nivel del diseño del proyecto) que deben prevalecer para que el objetivo de política agraria pueda ser operacionalizado y la función de desarrollo institucionalizada, pero que sobre las cuales, la gestión administrativa del proyecto, por parte del IICA, posee poco o ningún control ? Los componentes del medio social-agrario, juegan un rol preponderante en la identificación de estos requisitos.

cesidades y aspiraciones de [illegible]. Ejemplo:

1. Plan de Desarrollo Agrario 1972-[illegible] (fuente formal oficial)

2. Un documento presidencial oficial: "A [illegible] hacia la [illegible] cera-cia [illegible] (fuente informal oficial).

Paso 13) Celda A-IV

Requisito institucional para lograr institucionalizar la función. En esta celda deben incluirse los supuestos esenciales a prevalecer, para que el proyecto IICA pueda contribuir a fortalecimiento institucional del organismo-objetivo, de manera que al final del proyecto éste se encontrara en capacidad de operacionalizar las acciones de política utilizando instrumentos adecuados y haya logrado institucionalizar la función en sí y los cambios inducidos a la misma. La pregunta clave que hay que responder en esta celda es la siguiente: ¿Cuáles son los factores externos (a este nivel del diseño del proyecto) que deben prevalecer para que un objetivo de política agraria pueda ser operacionalizado y la función de desarrollo institucional cada, pero que sobre las cuales, la gestión administrativa del proyecto, por parte del IICA, posee poco o ningún control? [illegible] componentes del medio social-agrario, juegan un rol preponderante en la identificación [illegible] estos requisitos.

SEGUNDA PARTE

ANALISIS DE CONEXIONES LOGICAS DEL PROYECTO DENTRO DEL MARCO LOGICO MODIFICADO

Una vez llenadas las celdas de la matriz, el próximo paso en el diseño del proyecto consiste en efectuar un "análisis de conexiones lógicas" contenidas en el marco lógico. Una vez volcada la información condensada del proyecto dentro de la matriz (sin exceso de verborrea), el análisis de dichas conexiones es mucho más fácil y el ajuste y la perfección del diseño del proyecto propuesto, mucho más ágil. El procedimiento a seguir, consistirá en un análisis mental de las conexiones lógicas, teniendo el proyectista frente la matríz y, efectuando los ajustes y correcciones en la misma cuando el análisis así lo indique.

1. Conexión No.1) (D-I ⟶ D-II)

¿Se espera que los insumos serán provistos realmente a tiempo durante la marcha del proyecto? ¿Se espera realmente que los roles a desempeñar por los insumos sean los más adecuados y razonables para contribuir a resolver el problema institucional?

2. Conexión No.2) (Fila D ⟶ Fila C)

¿Si la expectativa es que los insumos se provean a tiempo, es razonable esperar que los productos del proyecto se generen a tiempo? Si no es así, qué cambios son necesarios efectuar? Aquí se examinan tres factores:

a. Acaso necesita revisarse, el tipo, la cantidad y calendarización de los insumos? (D-I; D-II).

b. Son realistas las expectativas acerca de los productos a obtener? (C-III).

SEGUNDA PARTE

ANALISIS DE CONEXIONES LOGICAS DEL PROYECTO DENTRO DEL MARCO LOGICO MODIFICADO

Una vez llenadas las [illegible] matriz, el próximo paso en el diseño del proyecto consiste en efectuar [illegible] lógicas" contenidas en el marco lógico. Una vez elaborada la [illegible] conocida del proyecto dentro de la [illegible] (sin acceso de verbenaa), el análisis de dichas conexiones es mucho más [illegible] y la [illegible] del proyecto propuesto, mucho más fácil. El [illegible] consiste en [illegible] de las [illegible] lógicas, teniendo el proyectista [illegible] los objetivos y [illegible] en lo mismo cuando el análisis sí lo indique.

1. Conexión No.1) (D-1 a D-11)

¿Se espera que los insumos serán proveídos oportunamente a tiempo durante la ejecución del proyecto? ¿Se espera razonablemente que los roles a desempeñar por los insumos sean los más adecuados y razonables para contribuir a resolver el problema institucional?

2. Conexión No.2) (Fila D- a fila C)

¿Si la expectativa de que los insumos se provean a tiempo, es razonable esperar que los productos del proyecto se generen a tiempo? Si no es así, qué cambios son necesarios efectuar? Aquí se examinan tres factores:

a. Acaso necesitan revisarse, el tipo, la cantidad y calendarización de los insumos? (D-1 a D-11).

b. Son realistas las expectativas acerca de los productos a obtener? (C-1-11).

c. Son realistas los requisitos institucionales necesarios para la obtención de los productos? (C-IV).

Si es necesario efectuar cambios, haga notas de los mismos. A este punto, existe la alternativa de introducir de inmediato los cambios en la matriz de diseño o esperar a la evaluación futura para exponerlos.

3. Conexión No.3) (Fila C⟶Fila B)

La validez de la hipótesis de que "el logro de los productos programados se traducirá en el logro del objetivo del proyecto", es la prueba-clave de la racionalidad del diseño del proyecto.

Básicamente, esta conexión es una predicción de que si los productos son generados con éxito, el objetivo del proyecto será logrado. Para probar dicha hipótesis se siguen los cuatro pasos analíticos siguientes:

3.1 Conexión B-II⟶B-I. Concordancia del objetivo del proyecto, vis-á-vis los indicadores de terminación del mismo. Ha sido razonable asumir que estos indicadores realmente reflejarán el logro del objetivo del proyecto? A pesar de que los productos generados no reflejen un logro del objetivo, ¿se puede afirmar acaso que "la no generación de esos productos ya especificados", constituirán una señal de falta de éxito en el logro del objetivo del proyecto?

3.2 Solidez de los requisitos institucionales a nivel de producto y objetivo del proyecto (C-IV⟶B-IV). En base a la experiencia nacional de la Oficina ¿son estos requisitos relevantes y realistas? ¿Son incluyentes los requisitos expuestos? ¿Se han tomado en cuenta factores ambientales, de comportamiento, de personalidades, po-

c. [illegible] las necesarias para la obtención de los productos. (C-IV)

Si se [illegible] de los mismos. A este punto, existe la alternativa de introducir [illegible] los cambios en la matriz de diseño o esperar a la evaluación futura para experimentar.

2. Conexión No.3) (Fila C——>Fila B)

La validez de la hipótesis de que "el logro de los productos programados es traducirá en el logro del objetivo del proyecto", es la prueba-clave de la racionalidad del diseño del proyecto.

Básicamente, esta conexión [illegible] de que si los productos son [illegible] con éxito, el objetivo del proyecto será logrado. Para [illegible] dicha [illegible] cuatro pasos [illegible]

3.1 Conexión [illegible] concordancia del objetivo del proyecto [illegible] los indicadores [illegible] del mismo. La vida [illegible] indicadores [illegible] logro del objetivo del proyecto [illegible] que los productos generados [illegible] un logro del objetivo [illegible] que la no generación de esos productos ya especificados, constituirán una señal de falta de éxito en el logro del objetivo del proyecto.

3.2 Solidez de los requisitos institucionales a nivel de producto y objetivo del proyecto (C-IV ——>B-IV). En base a la experiencia nacional de la Oficina [illegible] estos requisitos relevantes y realistas, son incluyentes los requisitos expuestos [illegible] han tomado en cuenta factores ambientales, de comportamiento, de personalidades, po-

líticos,etc.? ¿De las consideraciones anteriores resulta un cambio necesario en especificar nuevos o adicionales productos, o qué insumos adicionales serán requeridos para el éxito del proyecto?

3.3 Generación de los indicadores de terminación del proyecto en base a los productos generados (C-I⟶B-I). Si los tres pasos anteriores han demostrado que los indicadores de terminación del proyecto, reflejarán el logro del objetivo del proyecto (B-II⟶B-I), de que los requisitos institucionales son realistas (C-IV⟶B-IV) y, de que la generación de los productos resultará en la presencia de los indicadores expuestos como terminación del proyecto (C-I⟶B-II), entonces, lógicamente el logro de los productos especificados resultará en evidencia de que el objetivo del proyecto ha sido alcanzado (C-I⟶B-I). ¿Está realmente convencido de que esto es cierto? Si no lo está, revise el diseño del proyecto (todas y cada una de las celdas), ¿Puede encontrar una nueva alternativa en la que tenga mayor seguridad? Si todo está correcto, prosiga con el análisis de la Conexión No.4.

4. Conexión No.4) (B-I → A-I)

Contribución del proyecto al objetivo de política agraria bajo consideración y a la institucionalización de la función que está explícita. El examen de esta hipótesis requiere dos pasos, a saber:

1. Prueba de consistencia entre las acciones de política y el objetivo de política (A-II⟶A-I). ¿Están estrechamente relacionadas ambas? ¿No existe discrepancia entre las acciones a realizar y los objetivos a lograr, tal y como han sido planteados en la política agraria, de manera que afectan sustantivamente la institucionalización de la función, por parte del organismo?

[illegible] consideraciones anteriores resulta un cambio necesario en [illegible] los productos que insumos adicionales serán requeridos a el éxito del proyecto?

3.3 Generación de los indicadores de terminación [illegible] proyecto en base a los productos generados (C-I⟵B-I). Si los tres pasos [illegible] demuestra que los indicadores de terminación del proyecto, reflejarán el logro de objetivo del proyecto (B-II⟵ [illegible] que los consistentes institucionales realizan (C [illegible]⟵B-IV) y, de que [illegible] de los productos resultantes [illegible] presencia de los indicadores requeridos con [illegible] del proyecto (C-I⟵B-I). Entonces, lógicamente el logro de los [illegible] calificados resultará en evidencia de que el objetivo del proyecto ha sido alcanzado (C-I⟵B-I). ¿Está realmente convencido de que está cierto? Si no lo está revise el diagrama [illegible] (toda y cada una de las celdas). ¿Puede encontrar una nueva [illegible] que tenga mayor seguridad? Si todo está [illegible] proceda con el [illegible] Conexión No...

4. Conex[illegible]

Contribución del proyecto al objetivo político general: base consideración y a la institucionalidad [illegible] de la función que está explícita. El examen de esta hipótesis requiere dos pasos [illegible]

a. Prueba [illegible] consistencia entre los [illegible] políticas y objetivo de política [illegible]

[illegible] ¿Están estas [illegible] relacionadas [illegible] [illegible] objetivo [illegible] [illegible] si [illegible] [illegible] ley, de tres [illegible] que [illegible] asumiendo la institucionalidad [illegible] de la [illegible] por parte del organismo

2. Contribución del objetivo del proyecto al objetivo de política (B-I→A-I). Está satisfecho de que el logro en el objetivo del proyecto constituirá una contribución efectiva, ya sea al objetivo de política o al objetivo del programa institucional, tomando en consideración la acción de política que el organismo tiene que operacionalizar, la magnitud del problema que se desea resolver y la magnitud de los insumos dedicados al proyecto?

Sin embargo es necesario considerar aquí el hecho de que en general (con raras excepciones), el logro de objetivos de un solo proyecto no es factible de resultar en el logro de un objetivo de política o de un objetivo de programa; pero de todos modos, es posible establecer suficiente relación entre ambos como para permitir inferir que sin el actual proyecto propuesto, el objetivo de política o del programa sufriría sin la contribución del IICA, y por consiguiente no se lograrían avances sustantivos en la institucionalización de la función.

mgm
IX-15-76

Autor

Diseño de Proyecto

Título

de Fortalecimiento Insti

tucional con el método

Fecha Devolución	Nombre del solicitante
22 MAR 1982	Microfilmado
	Daniel Ber
09 SEP 1991	C. Rod