

Consejos e Instrucciones

Para la aplicación del Enfoque del Marco
Lógico (EML) durante el ciclo del proyecto

Marzo 1996



AGENCIA SUECA DE COOPERACION
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Departamento de Estrategias
y Asuntos Jurídicos

CONSEJOS E INSTRUCCIONES

Para la aplicación del Enfoque del Marco Lógico (EML) durante
el ciclo del proyecto

Grupo de Metodología
Marzo 1996

Departamento de Estrategias y Asuntos Jurídicos

Índice

A.	Antecedentes	Pág. 3
B.	Estrategia de Asdi	Pág. 4
C.	Roles de las respectivas partes.....	pág. 6
D.	El EML en síntesis	pág. 9
E.	Análisis sistemático del EML	pág. 10
F.	Cuestionario para el diálogo	pág. 11
G.	Seguimiento y presentación de informes	pág. 15
	Anexo 1: Ejemplo de una matriz del EML	pág. 17

Art.No: SIDA2546es

A. Antecedentes

Asdi ha decidido utilizar el Enfoque del Marco Lógico (EML), e impulsar su uso en el país receptor, como un instrumento para mejorar la planificación y revisión de los proyectos de cooperación. Una aplicación sistemática del método, con buen criterio y sentido común, contribuirá a elevar la calidad, efectividad y solidez de la cooperación.

El propósito de estos consejos e instrucciones es dar una simple orientación sobre cómo comenzar a usar este método, sin extendernos en complicados procedimientos y preparativos.

La concepción que Asdi tiene de la aplicación del EML parte del principio de que, tanto el dueño del proyecto como el país cooperante, tengan claros sus respectivos roles y que el dueño del proyecto se haga responsable de la planificación, realización y seguimiento del mismo. El dueño del proyecto podrá ser una organización u organismo del país receptor, que reciba apoyo de Asdi, o bien el grupo destinatario que se beneficiará con el proyecto.

El método EML se basa en que el usuario comprenda las ventajas del método y que a su vez asuma la responsabilidad del proceso de planificación. El propósito del uso del EML es elevar la calidad de los proyectos. Y esto sólo podrá lograrse si el que aplica el método tiene un buen dominio del mismo, y de hecho lo usa, durante las diferentes etapas del ciclo del proyecto. Por ello es preferible comenzar con una variante simple del EML, con un diálogo activo entre las partes intervinientes, en lugar de recurrir a un experto que realice un seminario a un nivel muy avanzado para el país receptor.

En el caso de que el dueño del proyecto contrate un consultor para que lo asista en el proceso de planificación, el dueño del proyecto, deberá elaborar una descripción de tareas y dirigir y supervisar su implementación. El país receptor deberá, con preferencia, responsabilizarse de la contratación de los consultores, dándosele prioridad a aquellos del propio país o región.

Estos ☞Consejos e instrucciones☜ contienen una **parte descriptiva**, páginas 4 a 10, que es un resumen de conceptos y principios (estrategias), definición de roles y explicación del método EML; y un cuestionario, páginas 11 - 14, que Asdi usará en la **aplicación práctica del EML** en su diálogo con el receptor. Finalmente hay un resumen de diversos instrumentos de seguimiento necesarios para comprobar si se ha cumplido con las metas previstas y si el proyecto ha conseguido los efectos esperados.

B. Estrategia de Asdi para la aplicación del EML

Los principios de Asdi para la aplicación del EML se basan en que el receptor de la cooperación sueca se responsabilice de la planificación y la ejecución del proyecto¹. La posición de Asdi en la cooperación se caracteriza por el respeto a las prioridades, esfuerzos y posibilidades del receptor. Asdi a su vez, ofrecerá flexibilidad y claridad.

1. Objetivos

Asdi impulsa el uso del EML, entre los receptores de la cooperación sueca, como instrumento analítico dentro de diferentes sectores de la sociedad y especialmente dentro de las áreas para las cuales se ha solicitado la cooperación sueca. El EML se usa para:

- identificar problemas y necesidades en un sector de la sociedad
- facilitar la selección y las prioridades entre proyectos de desarrollo
- planificar e implementar con efectividad proyectos de desarrollo
- efectuar el seguimiento y evaluar los proyectos de desarrollo.

2. Concepto

El EML es un instrumento de trabajo lógico y analítico que facilita la tarea de identificación de problemas y formulación de objetivos. El método clarifica la relación entre objetivos, medios y resultados, además de ser un probado instrumento para estructurar la planificación y presentar resultados y costos.

El EML es también un instrumento que ayuda en la estimación, preparación y seguimiento de los proyectos y análisis de resultados. El método crea oportunidades para un diálogo objetivo y estructurado entre el receptor y Asdi aumentando así la posibilidad de lograr un punto de vista en común.

El EML no es un instrumento de control y por tanto no reemplaza los diferentes sistemas de supervisión.

3. Principios

El principal protagonista en la tarea del EML es el receptor. El método debe aplicarse con flexibilidad y con un nivel de ambición que, en cada caso será determinado, en última instancia, por el receptor después de consultar con Asdi. Si el EML ha sido adaptado a la realidad, con buen criterio y sentido común, la cooperación prestada será más eficaz y provechosa.

¹ Para simplificar, aquí se designa con la palabra proyecto a toda actividad por la cual un país u organización ha solicitado cooperación y en aquellos casos en que la forma de cooperación se base en que Asdi efectúe el seguimiento de objetivos, resultados y costos.

El grupo destinatario del proyecto debe, en la medida que sea posible, participar en la planificación y ejecución del proyecto.

Las actividades que reciben cooperación sueca, en los distintos países, son de características muy diferentes. El método del EML debe adaptarse a cada actividad específica, partiendo de sus condiciones particulares y necesidades de cada actividad. Asdi no trata de ninguna manera de imponer a los receptores la adopción de determinados modelos en el uso del EML.

Los sistemas de planificación y presentación de informes propios de los receptores serán respetados. Asdi, no obstante, exigirá a los receptores que usen algún sistema que posibilite la estimación de objetivos, como así también la presentación y el análisis de resultados.

La aplicación del EML, y la capacitación en esta área, se hará gradualmente durante un período de varios años con un aumento sucesivo en la exigencia de calidad. Se dará prioridad al proceso de razonamiento lógico, y no tanto a la difusión cuantitativa del método.

4. Modo de trabajo de Asdi

La estrategia para el país receptor y los análisis sectoriales constituyen el punto de partida para la selección de aquellos proyectos de desarrollo que Suecia está dispuesta a apoyar. A partir de ahí, el EML será utilizado como método de análisis para juzgar los anteproyectos.

Asdi fomentará la utilización del EML en los países receptores en el análisis y en la formulación de los anteproyectos, y que esto se refleje en las solicitudes y documentos respectivos.

Por la parte sueca serán, en primer lugar, las embajadas las que activamente llevarán adelante el diálogo con los receptores para que estos apliquen el EML en aquellos proyectos que se espera recibirán el apoyo sueco. A través de este diálogo se facilitará el logro de un punto de vista en común de los problemas, objetivos y contenido.

Las embajadas y los departamentos sectoriales documentarán su trabajo con el EML de modo que las experiencias y ejemplos concretos sean recogidos y utilizados para un continuo desarrollo del método y la capacitación del personal.

Las embajadas y los departamentos sectoriales se harán responsables de que su personal reciba la formación necesaria sobre el EML y sobre su aplicación práctica. Asdi apoyará la formación del personal en los países receptores.

5. Responsabilidad

Los receptores son responsables de que el EML sea adaptado, y adoptado, a la planificación e implementación de los proyectos que reciban cooperación sueca. En esta tarea los receptores podrán recibir cooperación de Asdi. Por lo tanto los coordinadores de proyecto, que estén en contacto con el personal de los países receptores que planifica y ejecuta los proyectos, deberán tener la formación necesaria para prestar esa ayuda.

Habrán responsables del EML en cada embajada y departamento sectorial, que darán consejos y apoyo a sus colegas.

En última instancia, es en los jefes de Asdi en quienes recae la responsabilidad de que todo el personal tenga la capacitación necesaria.

6. Coordinación

Asdi impulsará activamente a los otros países donantes para que sigan los métodos de planificación y seguimiento utilizados en los respectivos países receptores.

7. Trabajo interno en Asdi

Asdi introducirá sucesivamente el modo de razonar y proceder del EML en su propia planificación y actividad.

C. Roles de las respectivas partes

En el esquema siguiente, se ha bosquejado la distribución de tareas, entre el país receptor y Asdi, durante la preparación y planificación de un supuesto proyecto de desarrollo por el cual el país receptor ha solicitado apoyo a Asdi. La distribución de roles puede variar, dependiendo entre otras cosas, de las características del proyecto y de donde se encuentre la mejor capacitación, pero el principio fundamental es que el país receptor se haga responsable, tanto de la planificación, como de la ejecución del proyecto.

El esquema trata, por una parte de estructurar la distribución de tareas entre las partes involucradas, y por otra de demostrar la necesidad de diálogo entre receptor y donante durante la planificación del proyecto.

Receptor de cooperación		Diálogo	Donante de cooperación	
Ministerio para el sector	Coordinación de la cooperación		Embajada	Asdi
idea ----->	rechaza o aprueba la idea			
elabora la idea y bosqueja el proyecto según el EML ----->	decide incluir el proyecto en el presupuesto de desarrollo y determina si será financiado con recursos propios o a través de cooperación			
	decide dirigirse a Suecia y Asdi ----->	discusiones informales sobre el bosquejo del proyecto según el cuestionario del EML	considera la idea del proyecto o el bosquejo con ayuda del EML y tomando en cuenta la estrategia para el país y el sector	
			se cambian impresiones sobre el bosquejo teniendo en cuenta la estrategia para el país y el sector	
			indica al país receptor si Asdi tiene una actitud positiva o negativa en relación a la idea < ----- -----	
elabora el bosquejo del proyecto según el EML				
	entrega a Asdi un bosquejo del proyecto según la estructura del EML ----->		considera la presentación del bosquejo del proyecto según la estrategia para el sector, el país y el EML y se expide sobre el mismo <-----	
reelabora el bosquejo del proyecto según el EML		diálogo informal sobre el bosquejo del proyecto		departamento regional: - juzga la presentación según la estrategia para el sector, el país y el EML - asigna a la embajada o al departamento sectorial la preparación de la cooperación

			inicia la preparación de la cooperación según la estrategia para el país, el sector y el EML e informa continuamente al país receptor sobre el resultado del análisis como orientación para que este continúe con la planificación del proyecto <----- --
--	--	--	---

Receptor de cooperación		Diálogo	Donante de cooperación	
Ministerio para el sector	Coordinación de la cooperación		Embajada	Asdi
		grupo de trabajo sobre el proyecto según el EML		
		diálogo informal sobre el bosquejo del proyecto	juzga el bosquejo del proyecto según el EML y redacta un memorándum	
				el departamento regional revisa el memorándum, decide sobre la preparación de la contribución y ordena a partir de allí al departamento sectorial o a la embajada
			informa al país receptor. sobre la resolución y da, en base al memorándum y a las órdenes recibidas, una recomendación para continuar con el estudio del proyecto <-----	
se da forma al plan del proyecto		grupo de trabajo sobre el proyecto según el EML	considera continuamente el estudio del proyecto según la estrategia para el sector y el EML	
elabora el documento final del proyecto con el plan de actividades y la matriz del EML ----->	entrega el documento del proyecto a la embajada ----->		juzga el documento del proyecto según la estrategia del sector y el EML y lo remite al departamento sectorial	
				el departamento sectorial juzga según la estrategia del sector

				y el EML
			la embajada o el departamento sectorial efectúa consultas sobre la estimación del proyecto y uno de los nombrados redacta un memorándum de estimación del proyecto	
				la Comisión de Proyectos revisa el documento del proyecto, el memorándum sobre la estimación y la propuesta de acuerdo y recomienda al Director General tomar una decisión
		negociaciones sobre el acuerdo de contribución		

D. El EML en síntesis

El EML como método es a veces considerado difícil y complicado y hasta la abreviación en sí, puede contribuir a crear dudas en el aprendizaje y aplicación del mismo. Por eso, cuando se ayuda en la introducción del EML, por medio de su aplicación, este deberá presentarse como:

Modo de trabajo; método de trabajo

Instrumento de planificación

👉 Brainstorming👉; 👉 Mind-mapping👉

Formato adecuado para documento de proyecto

El EML es un instrumento que puede ser utilizado con ventaja en todas las fases de un proyecto para:

- * juzgar la idea del proyecto
- * planificar el proyecto y determinar los objetivos
- * juzgar el anteproyecto
- * efectuar el seguimiento
- * presentar los resultados obtenidos en relación a las metas fijadas
- * efectuar la evaluación

Ventajas del EML

- + crea oportunidades para el diálogo entre quien ejecuta y quien lo financia
- + ofrece un instrumento de trabajo para la identificación de problemas, necesidades, partes involucradas, posibilidades y riesgos
- + contribuye a estructurar el proceso de razonamiento sobre un proyecto o actividad
- + contribuye a clarificar y concretizar los objetivos y aquellas actividades necesarias para concretar el objetivo
- + clarifica la relación entre objetivo, medios y resultados
- + crea una visión en común del proyecto
- + facilita el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación

E. Análisis sistemático del EML

El método del EML sigue una estructura lógica y es un instrumento para una revisión analítica del proyecto. A continuación sigue una síntesis de las áreas que se deben revisar en la planificación y revisión de proyectos. En la página siguiente se encontrará un cuestionario a formular en cada área durante el análisis.

1. Análisis de participantes
2. Análisis de problemas
3. Análisis de objetivos
4. Análisis de riesgos y estrategias alternativas
5. Plan para ejecución de proyecto
6. Condiciones para un desarrollo autosostenido

EML: Definiciones y terminología

En el análisis del EML, el proyecto se divide en una estructura jerárquica de objetivos. Los elementos del proyecto se colocan en un orden lógico partiendo del nivel de actividades hasta el objetivo de desarrollo, en donde cada nivel está enlazado según el siguiente esquema:

PLANIFICADOS:

REALIZADOS:

Objetivo de desarrollo

Objetivo del proyecto

El cumplimiento del objetivo del proyecto contribuye, a cierto plazo, al logro del objetivo de desarrollo

Resultados

Si los resultados planificados han sido logrados, esto conduce a que el objetivo del proyecto también sea alcanzado. (Resultados= insumos y servicios recibidos por el grupo destinatario)

Actividades

Si las actividades han sido llevadas a cabo según el plan de actividades, los resultados planificados serán logrados

Recursos

Si se dispone de los recursos necesarios y estos son accesibles, las actividades podrán ser realizadas

F. Cuestionario para el diálogo

El cuestionario siguiente debe ser considerado como un instrumento para una aplicación sencilla del EML con nuevos usuarios. Es un resumen muy simplificado del Manual de Método 90 expresado en términos del EML. Las preguntas pueden ser utilizadas para crear un diálogo con el receptor, teniendo siempre como base una idea de proyecto, una descripción o un bosquejo de proyecto. La idea es que este cuestionario sea utilizado varias veces durante la revisión de Asdi, tantas veces como sea necesario, hasta obtener respuestas satisfactorias para todas las preguntas relevantes para la actividad. Hasta tanto todas las preguntas no hayan sido respondidas satisfactoriamente en la descripción o bosquejo del proyecto, se deberá concluir que el proyecto aún no está preparado o planificado completamente.

El cuestionario podrá también ser usado como orden del día en una reunión o como programa de un grupo de trabajo sobre la planificación de un proyecto. El cuestionario se usará una cantidad de veces como forma de obtener una visión clara y analítica del proyecto y su viabilidad. La información que así surja sobre el proyecto será recopilada por el receptor en el anteproyecto.

El funcionario a cargo en Asdi podrá utilizar el mismo procedimiento como base para preparar el memorándum sobre el proyecto.

Esta primera versión de preguntas está basada en el análisis gradual conforme al método del EML. Las preguntas no cubren todos los aspectos de todos los tipos de proyectos, y por tanto serán revisadas en base a las experiencias obtenidas de la práctica en las embajadas y los departamentos sectoriales.

CUESTIONARIO

Este cuestionario deberá ser dirigido a un bosquejo o descripción de proyecto redactado por el país receptor. No debe ser usado mecánicamente sino que debe predominar un criterio analítico en su uso. Las preguntas - que se consideren relevantes para la actividad - deben ser formuladas con flexibilidad y sentido común.

0. ANTECEDENTES: PAÍS Y SECTOR

- 👉 0.1 Cuáles son los problemas fundamentales para el desarrollo del país? (compárese la política del país para el desarrollo con el análisis y la estrategia de Asdi para el país). Es relevante, en este contexto, el proyecto presentado?
- 👉 0.2 Cuáles son los problemas dentro del sector del proyecto? (compárese la política del país para el sector con eventuales análisis del sector, informes sobre los resultados y el análisis de los resultados).

1. ANÁLISIS DE PARTICIPANTES

- 👉 1.1 Qué instituciones, organizaciones, grupos o personas influenciarán o serán influenciadas por el proyecto directa o indirectamente? Determine sus roles y la relación de ellas entre si.
- 👉 1.2 Describa al grupo destinatario (sexo, edad, ingresos, situación laboral, etc) y analice los aspectos relativos a la distribución de la cooperación.
- 👉 1.3 De qué manera participa el grupo destinatario en la planificación, implementación y seguimiento del proyecto? En qué medida se puede considerar al grupo destinatario como dueño del proyecto?
- 👉 1.4 Cómo favorecerán, o desfavorecerán, los efectos del proyecto a personas o grupos débiles/pobres?
- 👉 1.5 Como afectará el proyecto a las mujeres, y a los hombres?
- 👉 1.6 Podrá ser que algunos grupos resulten afectados negativamente por el proyecto?

2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS²

- 👉 2.1 Cuáles son los distintos componentes del problema, o los problemas actuales? (Es necesario llegar a una definición en común sobre el problema principal con los participantes de la discusión). El o los problemas deben ser definidos teniendo en cuenta el grupo destinatario, y no solamente a un nivel general.
- 👉 2.2 Cuáles son las causas, y cuáles los efectos, del problema?
- 👉 2.3 Por qué no pueden el país receptor o el grupo destinatario resolver el problema? Por qué es necesaria la cooperación?
- 👉 2.4 Existen estudios anteriores que hayan analizado el área del problema?

3. ANÁLISIS DE OBJETIVOS³ (concretizar los objetivos en los distintos niveles: objetivo de desarrollo u objetivo del sector, objetivo del proyecto, resultados, actividades). Los objetivos deberán ser específicos, posibles de alcanzar, relevantes, limitados en el tiempo y preferentemente mensurables.

² Para los oficiales experimentados existe una técnica a utilizar en el análisis de los problemas: la llamada "Árbol de problemas".

³ Si un "Árbol de problemas" ha sido elaborado, este podrá ser utilizado como punto de partida en el análisis de objetivos.

- 👍 3.1 Cuáles son los objetivos de desarrollo dentro del sector, que se podrán lograr con este proyecto?
- 👍 3.2 Cuáles son los objetivos del proyecto en términos concretos, realistas y, de ser posible, mensurables? (El objetivo del proyecto deberá ser, eliminar las causas del problema que han sido identificadas).
- 👍 3.3 Qué efectos se espera que tenga el proyecto, en relación al objetivo de desarrollo? Por qué el proyecto planificado es importante para el grupo destinatario, la región, el país?
- 👍 3.4Cuál es la relación del proyecto respecto a otros esfuerzos realizados para el desarrollo dentro del sector?
- 👍 3.5 Qué recursos están disponibles para realizar las actividades planificadas?
- 👍 3.6 A qué resultados deben conducir las actividades? Qué servicios o insumos se espera que el proyecto provea al grupo destinatario?
- 👍 3.7 Conduce el conjunto de los resultados a que se logre el objetivo del proyecto?

4. RIESGOS Y FACTORES EXTERNOS

- 👍 4.1 Cuáles son los factores o intereses en conflicto - tanto externos como internos - que puedan impedir o dificultar seriamente o bien atrasar la ejecución del proyecto?
- 👍 4.2 Estime los riesgos externos (conflictos u otros factores que interfieran), y en que medida afectan el proyecto.
- 👍 4.3 Existe algún factor decisivo que sea una condición previa para el éxito del proyecto? Cuáles son los planes del país receptor para resolver el mismo?
- 👍 4.4 Qué efectos bilaterales negativos puede producir el proyecto?
- 👍 4.5 Se han considerado estrategias alternativas para el logro del objetivo buscado por el proyecto?

5. ORGANIZACIÓN Y REALIZACIÓN DEL PROYECTO

- 👍 5.1 Qué recursos (personal, material y económicos) se han distribuido a nivel de actividades para asegurar su viabilidad?
- 👍 5.2Cuál es la capacitación y capacidad organizativa, institucional y administrativa?
- 👍 5.3 Se ha definido con claridad la distribución de roles y responsabilidades entre las partes?
- 👍 5.4 Recibirá el grupo destinatario formación para poder desempeñarse en la realización y manejo de las actividades del proyecto?
- 👍 5.5 Qué proyectos son realizados por el gobierno, organizaciones no gubernamentales u otros países donantes dentro del mismo sector? Existe algún riesgo de superposición de tarea que pueda crear conflictos?

CRONOGRAMA DE TRABAJO

- 👍 5.6 Existen fechas fijadas para el comienzo y la finalización de cada actividad?
- 👍 5.7 Existe una fecha y un plan para la finalización gradual del proyecto?

PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN

- 👍 5.8 Es el presupuesto determinado para el proyecto y sus actividades, realista y completo?
- 👍 5.9 Cómo participa el país receptor en la financiación del proyecto? Existen otros países donantes en el mismo proyecto?
- 👍 5.10 Qué medidas se planifican localmente para financiar los costos de explotación y de mantenimiento una vez que la cooperación haya finalizado?

6. CONDICIONES PARA UN DESARROLLO AUTOSOSTENIDO

- 👍 6.1 Existen estrategias y legislación que apoye al proyecto?
- 👍 6.2 Existe capacidad institucional y de dirección así como recursos financieros para proseguir la actividad a cierto plazo?
- 👍 6.3 Está el nivel tecnológico adaptado a las condiciones del país?
- 👍 6.4 Se ha realizado un estudio de estimación de las consecuencias ecológicas?

7. MATRIZ DEL EML

Resuma los componentes del proyecto en una escala jerárquica de objetivos y complete una matriz. Ejemplo de matriz, vea el Anexo 1.

G. Seguimiento y presentación de informes

Antes de que el proyecto se inicie, se debe tener en claro cómo serán organizados el seguimiento y la presentación de informes, así también como un plan para la finalización gradual del mismo. El acuerdo y el plan de actividades deberán determinar claramente cómo y con qué periodicidad se realizará el seguimiento, y cuándo se realizará una evaluación para comprobar el cumplimiento de los objetivos y la efectividad.

El seguimiento, hasta donde sea posible, deberá ser adaptado a los sistemas, pautas y reglas de presentación de informes propios del país receptor, como así también a las condiciones y necesidades de cada actividad.

La Secretaría de Evaluación y Auditoría Interna de Asdi (UTV) está realizando en la actualidad un estudio de pautas a seguir para las exigencias actuales de Asdi, sobre la presentación de informes. Las conclusiones serán la base para trazar directivas claras, uniformes y concretas para una estructura de los informes, que contribuya a hacerlos instrumentos útiles y apropiados en el proceso de aprendizaje y manejo, actual y futuro, de proyectos de ayuda.

Resumen de los instrumentos de seguimiento

Presentación de informes

El caudal de información entre el país receptor y Asdi se lleva a cabo mediante recíprocos informes. El receptor informa anualmente (a veces también trimestralmente) sobre el estado de la realización del proyecto. Asdi, a su vez, informa sobre pagos, compras e incorporación de personal. Los pagos están, a menudo, sujetos a que se cumpla con el envío de informes; lo cual implica que si estos no se reciben, los pagos no se harán efectivos. La estimación del cumplimiento de los objetivos del proyecto se facilita si la presentación de informes se realiza conforme a la estructura lógica del análisis del EML.

Reunión trimestral

El seguimiento regular se lleva a cabo, normalmente, en el país receptor, en forma de reuniones trimestrales entre el funcionario de Asdi y el receptor, con un análisis de los informes financieros y de ejecución del proyecto en relación al plan de actividades. En esos encuentros puede utilizarse el EML teniendo como punto de partida el nivel de actividades en la jerarquía de objetivos.

Revisión anual

La revisión anual es la oportunidad más importante para el diálogo entre las partes en lo que respecta a intercambio de experiencias y desenvolvimiento del proyecto. El informe del país receptor constituye la base para esta revisión. Además de una revisión técnica y económica de las actividades, se hará una estimación general, partiendo del análisis de problemas y objetivos. El cuestionario del EML puede ser utilizado con verdaderas ventajas para comparar los resultados obtenidos con respecto a los resultados y objetivos que se habían fijado al comienzo del proyecto.

Conclusión e informe final

Para dar por finalizado un proyecto se requiere una planificación y una supervisión casi tan metódicas como se hizo con la preparación del mismo. El apoyo a un proyecto se torna, con facilidad, rutinario si las partes, durante la revisión anual, no observan que los resultados coincidan con los objetivos planificados. El informe final deberá dar cuenta del cumplimiento de los objetivos en relación a los resultados esperados y al objetivo del proyecto. Asimismo debe contener un análisis de las dificultades surgidas y de los logros obtenidos durante la realización del proyecto. El instrumento del EML proporciona una buena orientación para la estructura del informe final.

Evaluación

Una evaluación significa un análisis más profundo y amplio del proyecto. El propósito es determinar si el proyecto ha logrado sus objetivos, si fue realizado con eficacia, si los efectos planificados fueron logrados o si el proyecto tuvo otros efectos de los esperados. El EML es un probado instrumento que resulta sumamente útil en evaluaciones. Las conclusiones que se saquen de este análisis serán determinantes, tanto para la planificación futura de las actividades y una posible prolongación del proyecto, como para proporcionar experiencias y enseñanzas que regirán futuros programas de cooperación para el desarrollo.

Anexo 1

Ejemplo de matriz del EML

	Orden lógico de la estructura de los objetivos	Indicadores objetivamente mensurables y verificables	Fuentes de verificación	Factores externos
Objetivo de desarrollo (Overall objectives)	La salud del grupo destinatario será mejorada	20 % menos de casos de diarrea, sarna, problemas de la vista, malaria, parásitos en la sangre (bilharzia) y desnutrición	Informes de las clínicas locales del área del proyecto	
Objetivo del proyecto (Project purpose)	Aumento del consumo de agua potable de X a Y, y del uso de letrinas de A a B	xx bombas de agua habilitadas y registradas, xx letrinas en uso registradas	Informe semestral del proyecto	Las fuentes de agua siguen siendo potables Los servicios primarios de salud y la enseñanza continúan funcionando
Resultado (Results)	1. 50 % del grupo destinatario ha sido abastecido de agua potable en cantidad suficiente ----- 2. 50 % de las bombas de agua existentes en la región han sido reparadas ----- 3. Organización de reparación y mantenimiento puesto en marcha ----- 4. 20 % de las viviendas del área han sido provistas de letrinas ----- 5. Mejores costumbres de higiene del grupo destinatario	Bombas de agua puestas en funcionamiento; la calidad del agua ha sido analizada ----- 50 % de las bombas existentes están en funcionamiento ----- Todas las bombas de agua están incluidas en el esquema de mantenimiento ----- Letrinas construidas y debidamente usadas ----- -Mejores costumbres de higiene del grupo destinatario	Personal del proyecto visita todas las obras en construcción cuando las instalaciones están listas ----- Informes semestrales del proyecto ----- Informes de la Fundación de Desarrollo del distrito ----- Informes del Consejo de distrito ----- Informe semestral del Ministerio de Salud ----- Estudio del grupo destinatario que recibe formación en el área del cuidado de la salud	El sistema de mantenimiento seguirá funcionando ----- Se crea un presupuesto para gastos corrientes dentro de la Repartición de Salud ----- El grupo destinatario está dispuesto a aceptar nuevas costumbres de higiene y de uso del agua ----- Uso de métodos para lograr la participación activa del grupo destinatario
Actividades (Activities)	1.1. Formación de personal (xx) 1.2. Determinar xx lugares para bombas de agua	<u>Contribución y costos</u> Financiación sueca Bienes de capital----- Gastos de explotación-----		Contribuciones necesarios, material y personal disponibles ----- Medida: se hace un

	1.3. Compra de material 1.4. Perforación y construcción de xx pozos ----- 2.1. Formación de xx grupos de agua 2.2. Adquisición de material 2.3. Reparación de xx bombas viejas de agua ----- 3.1. Creación de organización de mantenimiento 3.2. Establecer un mecanismo que cubra los costos ----- 4.1. Adquisición de material 4.2. Formación de xx constructores 4.3. Identificación del grupo destinatario 4.4. Construcción de xx letrinas ----- 5.1. Hacer un estudio de las costumbres higiénicas existentes 5.2. Enseñanza	Infraestructura----- Personal de ayuda (4 técnicos)----- Coronas suecas (SEK) Costo total en el Distrito 1 20.685.000 Costo total en el Distrito 2 22.015.000 Total del costo sueco 42.700.000 Financiación local Personal (Repartición local de Salud) Infraestructura Mantenimiento Gastos de explotación Moneda local Costo total del Distrito 1 15.500.000 Costo total del Distrito 2 19.800.000 Costo local total, en moneda local 35.300.000 Costo local total, en coronas suecas 22.062.500 Costo total de Suecia y del país receptor en coronas suecas (SEK) 64.762.500	estudio El grupo destinatario colaborará Medida: El grupo destinatario participa en la planificación, realización y seguimiento La organización de ejecución cumplirá con sus compromisos Medida: la Repartición de Salud firma un acuerdo
Recursos (Inputs)		Condiciones	1. Acceso suficiente a agua de pozo de buena calidad 2. El gobierno continúa apoyando el proyecto



AGENCIA SUECA DE COOPERACION INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
S-105 25 Stockholm, Suecia
Tel: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64
Homepage: <http://www.sida.se>