

GOBIERNO DE CHILE
AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Project Cycle Management

(Manejo del Ciclo de Proyecto)

-PCM-

“Planificación Participativa”

PP

(MATERIAL DE TRABAJO Y APOYO PARA EL TALLER)

2007

Í N D I C E

Prefacio	1
1.- Descripción de PCM.....	2
1-1. Definición de PCM.....	2
1-2. Trasfondo Histórico de PCM	2
1-3. Característica de PCM	3
1-4. Componentes Básicos de PCM.....	6
2.-Planificación Participativa (PP)	6
2-1. Procedimiento de PP.....	6
2-3. Análisis de Participantes Análisis de Partes Interesadas	7
2-4. Análisis de Problema	8
2-5. Análisis de Objetivos	10
2-6. Selección de Proyecto.....	11
2-7. Matriz de Diseño de Proyecto PDM.....	13
2-8. Plan de Operaciones	17
Glosario	23
Abreviaturas Inglesas.....	25
Bibliografía	26

Prefacio

Este texto ha sido preparado como material didáctico para cursos de capacitación de tres días, a fin de enseñar los conocimientos y técnicas del método de **Manejo del Ciclo de Proyecto** (PCM). El PCM es una metodología para planificar y ejecutar proyectos de desarrollo¹. El presente texto, se ha elaborado considerando como posibles lectores, a aquellas personas que se encargan directamente de planificar y ejecutar esos proyectos, tales como: miembros de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, consultores y asesores, además de los investigadores sobre las metodologías de proyectos de desarrollo; pero también será de utilidad como un texto independiente para aprender el PCM.

Este texto abarca todos los aspectos relevantes sobre el PCM, y no se limita a la presentación de su teoría sino también incluye un contenido sustancial, que refleja con abundancia ricas experiencias en los lugares del desarrollo. En este texto, se abordan aquellos aspectos comunes del método PCM, que han venido utilizando como herramienta de diseño y ejecución, las organizaciones internacionales y bilaterales.

El método PCM consta de dos componentes: Planificación Participativa y Monitoreo & Evaluación. Sin embargo en el presente texto se explica y detalla, fundamentalmente la Planificación Participativa.

Este documento es uno de los resultados de un proceso de capacitación interna del Programa de Asociación Chile – Japón, JCPP, y para su elaboración se ha considerado materiales elaborados por el IMEXCI, Instituto Mexicano de Cooperación Internacional; textbook de ICNet Limited; Adaptaciones de textos generados por la AGCI Agencia de Cooperación Internacional de Chile y JICA, Agencia de Cooperación Internacional de Japón.

¹Los proyectos de que se habla en este texto significan concretamente los de Cooperación Técnica que ejecuta el Programa de Asociación entre Chile y Japón, JCPP.

1.- Descripción de PCM

1.1.- Definición de PCM

El **PCM** (Abreviatura del término inglés **“Project Cycle Management”**) significa el **“Manejo del Ciclo de Proyecto”**. El Ciclo de Proyecto, indica todo el proceso de un proyecto de desarrollo, por lo que, el PCM es una metodología para planificar y gestionar ese proceso mediante la Matriz de Diseño de Proyecto (PDM), abreviatura del término inglés **“Project Design Matrix”**. Por tanto, es posible indicar que el PCM es un conjunto de herramientas adecuadas para una administración integral del ciclo de un proyecto en desarrollo desde la planificación y su ejecución hasta la evaluación que tiene como base, el formato denominado **“Matriz de Diseño del Proyecto”**.

El modelo original del PCM fue ideado en EE.UU. y fue bautizado con el nombre de **“Logical Framework”** (Marco Lógico en español). Esta herramienta fue unificada con ZOPP² (Planificación de Proyecto Orientado al Objetivo) que estableció GTZ³, ente público de cooperación alemana, convirtiéndose en el origen del PCM. Hoy en día, muchas organizaciones internacionales y bilaterales de cooperación tienen introducido el método PCM y lo adaptan oportunamente, a la necesidad de cada organización.

1.2.- Tránsito Histórico de PCM

Logical Framework o Marco Lógico fue desarrollado por USAID, Agencia para Desarrollo Internacional de EE.UU. en la segunda mitad de los años 60. GTZ, por su parte, tras probar esta herramienta para planificar y administrar sus proyectos de desarrollo, en la primera mitad de los años 80, la introdujo plenamente y le agregó mejoramientos para llegar a desarrollar la metodología de ZOPP. Este nuevo instrumento alemán incluye aquellos análisis que no contemplaba el Marco Lógico, como: Análisis de Participantes, de Problemas y de Objetivos. El ZOPP tiene la gran ventaja de cubrir aquellos puntos débiles que tenían otras metodologías de desarrollo utilizadas anteriormente. Tal como confirmaban los países receptores de cooperación, al introducirse la herramienta alemana, **“los donantes de cooperación comienzan a escucharlos por primera vez”**. De esta manera, ZOPP fue bien recibido tanto por los países receptores de cooperación, como por los donantes, por ello la Agencia Noruega para Cooperación para el Desarrollo (NORAD), la agencia Asistencia Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA) y el Banco Asiático de Desarrollo (ADB) entre otras muchas organizaciones, introdujeron esta metodología para planificar y administrar los proyectos de desarrollo. Este movimiento se corresponde con la opinión que **“no se puede esperar ni la sostenibilidad ni el desarrollo autónomo de los proyectos de desarrollo que ejecuten unilateralmente los donantes, mientras que los receptores reciban únicamente instrucciones”**, declaraciones de este tipo, se extendieron en la comunidad internacional a partir de la primera mitad de los 90, requiriendo un desarrollo participativo.

Sin embargo, también surgían críticas sobre el ZOPP. Entre ellas, se destacaban las críticas sobre la falta de flexibilidad por darse mayor importancia al procedimiento básico. La GTZ misma, reconocía esta debilidad y ha revisado recientemente, las líneas directrices del uso de ZOPP. Concretamente, da mayor énfasis a la **“flexibilidad”** en el procedimiento de ZOPP/PCM y promueve la combinación del PCM con otras metodologías como RRA (metodología de Evaluación Rural Rápida) y PRA (**“Participatory Rural Appraisal”** en inglés: **“Evaluación Participativa Rural”**) a fin de planificar proyectos apropiados. Otras organizaciones también recomiendan a sus funcionarios utilizar el PCM de manera más flexible.

En el Japón, la Fundación para Estudios Avanzados sobre el Desarrollo Internacional (FASID)⁴ desarrolló la metodología del PCM, y JICA la introdujo en la ejecución de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (ODA) a partir de la primera mitad de los 90. FASID lleva a cabo también la difusión de

² Ziel Orientierte Projekt Planung

³ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

⁴ Foundation for Advanced Studies on International Development

esta herramienta y ha formado numerosos moderadores (especialistas en conducción y desarrollo de talleres de formación en PCM) mediante sus propios métodos de capacitación.

JICA, por su parte, ha establecido un procedimiento de manejo de proyecto, llamado "JPCM", en que destaca su originalidad en el monitoreo y evaluación. Al principio, JICA utilizaba esta metodología principalmente en la planificación de la Cooperación Técnica tipo Proyecto, sin embargo, ha comenzado a aplicarla también en otras modalidades de cooperación como el Estudio de Desarrollo y la Cooperación Financiera No Reembolsable.

1.3.- Características del método PCM

El PCM tiene como características y ventajas, los siguientes aspectos:

a) Consistente

Todo el proceso de proyecto es planificado y manejado mediante un matriz PDM, que recoge la información relevante de manera resumida. Esto facilita el monitoreo y evaluación del proyecto de modo relativamente simple, sin depender del volumen de los conocimientos sobre el proyecto, que tenga cada una de las personas que participen en él. De este modo, no afecta demasiado a la planificación, ni al manejo del proyecto, algún relevo del personal tanto en la parte del donante de cooperación como en la del país receptor de la misma.

b) Lógico

El Análisis de Problema en el PCM se hace basado en la lógica de la relación causa-efecto, y sus resultados son expresados mediante un diagrama denominado "árbol de problemas". Al analizar un problema de modo apropiado mediante esta lógica, se puede llegar a redactar estrategias y actividades necesarias para resolver dicho problema de forma resumida en una matriz de diseño de proyectos denominada PDM.

c) Participativo

Los análisis se realizan en reuniones de debate, llamadas "Taller de PCM". Estos talleres son muy visuales, ya que los participantes expresan sus ideas escritas en tarjetas y las pegan en una pizarra. De esta forma, el proceso de debate se visualiza, evitando la omisión de puntos a debatir o confusión en discusión.

En dichos talleres participan las partes implicadas relevantes del proyecto como beneficiarios y comunidades afectadas. Y los debates que se realizan allí son regidos por determinadas normas de funcionamiento, a fin de analizar el problema de manera extendida y profunda por parte de los participantes. Por lo tanto, es importante la presencia de un moderador. A estas reuniones también asisten funcionarios de la organización donante de cooperación y del país receptor, además de expertos o investigadores del tema a discutir, junto con miembros de instituciones locales. Como resultado, el problema será discutido desde varios puntos de vista para poder elaborar un proyecto altamente factible. Además, la participación activa de los beneficiarios del proyecto, en su análisis y proceso de planificación posibilita que ellos lo tomen como suyo. Esto optimizará el efecto del proyecto y la sostenibilidad de las actividades en el futuro.

d) Transparente

Considerando que el PCM es un proceso de análisis y planificación de proyectos donde se visualizan los resultados en formato de árbol de problemas, de árbol de objetivos o en la matriz PDM, hace de este proceso de planificación de proyectos una instancia clara y muy fácil de entender incluso para la gente ajena del proyecto. De esta forma, la totalidad de la información, está disponible para quién necesita revisarla, en un formato que le será siempre comprensible. Luego, para rendir cuentas, para presentar el proyecto, hay absoluta transparencia respecto de lo que se propone.

PCM en Japón

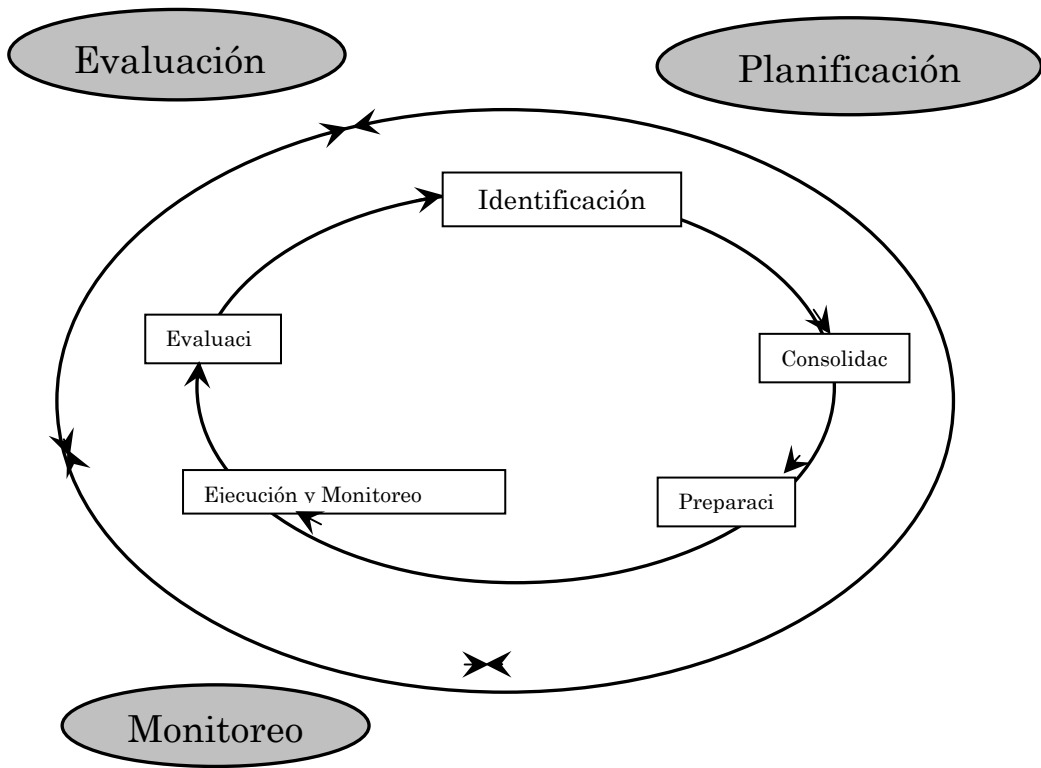
Cuando se analiza la base histórica del PCM, da la sensación de que se trata de una metodología exclusiva de las organizaciones bilaterales fuera de Japón. Sin embargo, no es justo decir que el Japón no tiene nada que ver con esta metodología extranjera y que la simplemente la “ha importado”.

En el PCM, las partes implicadas se reúnen y expresan sus opiniones en unas tarjetas, pegándolas en una pizarra para analizar la causa del problema y redactar sus resultados en el árbol de problema. Esto es el procedimiento más característico de esta metodología. Este proceso de análisis y los esquemas de los resultados, sin embargo, no son originales del PCM, sino son muy similares al árbol de causa-efecto o el de relaciones, que forman parte de **“las siete herramientas del QC”**, tan frecuentemente utilizados para el control de calidad en la producción de las empresas japonesas. (existen consultores occidentales que afirman que el punto de partida del PCM es precisamente este “árbol de causa-efecto”, llamado **“diagrama de espina de pez”**, creado por un ingeniero de una empresa japonesa. Por tanto se constata que las actividades de QC comenzaron en los años 50, mucho más antes de la creación del método PCM.) Además las actividades de QC desarrolladas en el Japón son muy participativas, y se discute libremente entre los mismos trabajadores en las plantas para que ellos mismos se esfuercen en el mejoramiento de los problemas uniendo sus ideas, lo que resulta muy efectivo para fomentar sus ganas de trabajar. Es bien conocido que esta metodología sirvió de modo importante para el desarrollo económico en la postguerra del Japón.

Es más, no solamente en la administración empresarial o el sector manufacturero, los propios de base, y no los directores ni investigadores, hagan propuestas de modo activo tras analizar problemas que tengan. En el sector agrícola, también existe en muchos lugares del Japón, **“grupos de agricultores de consultas”** para realizar estudios agrarios de modo participativo. Un buen ejemplo es la “Reunión para Intercambio de Semillas” de la provincia de Akita.

Como se puede ver, en el Japón hay una historia y muchas experiencias de desarrollo participativo con estrategias, propuestas y cultura similares y comunes al PCM. Esto representa una base suficientemente madura como para asimilar y adaptar el PCM en la ejecución de la cooperación internacional. Incluso e posible señalar que se poseen mayores posibilidades para mejorarlo y desarrollarlo más cercano la propia cultura Japonesa.

Ciclo de un Proyecto y PCM



Relación entre Ciclo de Proyecto y PCM

Fase de Proyecto		Planificación y Manejo por PCM
Planificación	Identificación Consolidación Preparación	Análisis de Participantes Análisis de problemas Análisis de Objetivos Selección de Proyecto Elaboración de PDM
Ejecución y Monitoreo	Ejecución, Monitoreo	Perfección de PDM Monitoreo Periódico Evaluación Intermedia
Evaluación	Seguimiento, Evaluación	Evaluación al Término de Proyecto Prolongación de Proyecto/Seguimiento Evaluación Posterior

1.4.- Componentes Básicos de PCM

El PCM consiste principalmente en dos componentes: **Planificación Participativa (PP)** y **Monitoreo & Evaluación (M & E)**.

PP es una metodología usada en la fase de planificación en el Ciclo de Proyecto y realizada en una serie de talleres en que participarán varias partes relevantes del problema. En esta metodología se realiza una serie de análisis para proceder a la planificación de proyecto mediante la Matriz de Diseño de Proyecto, PDM.

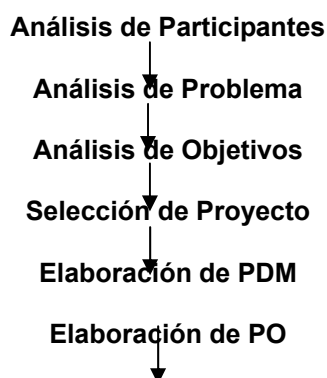
M & E es ejecutado durante y al término del proyecto. El monitoreo es una operación para chequear periódicamente la ejecución oportuna de las actividades del proyecto o para verificar que el proyecto da los resultados esperados, con objeto de optimizar los resultados finales del proyecto. Por otra parte, la evaluación se realiza para indagar sobre el desarrollo del proyecto en su ejecución o el grado de cumplimiento del objetivo del proyecto terminado, además de analizar la efectividad y la evolución autónoma del mismo, a fin de identificar lecciones que contribuyan a futuros proyectos. Normalmente, los participantes del proyectos como expertos, o el personal local de contraparte ejecutan el monitoreo, mientras que la evaluación es llevada a cabo por expertos externos que no estén involucrados al proyecto.

En este texto, se abordará la componente de Planificación Participativa (PP).

2.- Planificación Participativa (PP)

La PP es un componente del PCM, y se divide en dos etapas, una de análisis: Análisis de Participantes Relacionados, Análisis de Problemas y Análisis de Alternativas; y también en una etapa de diseño: Selección del Proyecto, Elaboración de la Matriz de diseño del Proyecto y el Plan de Operaciones. Es importante señalar que el Análisis de Alternativas y Selección del Proyecto en su conjunto funcionan como un proceso conector entre la etapa de análisis y la de diseño.

2.1.- Procedimiento de la Planificación Participativa



2.2.- Análisis de Participantes Relacionados

El taller de PCM comienza con este análisis. Tiene como objetivo confirmar las características de las partes implicadas del proyecto, e identificar el “**Grupo meta y principales beneficiarios del proyecto**”. Al mismo tiempo, hay que confirmar el rol que corresponderá en el futuro a cada una de las partes, y especialmente analizar los grupos que puedan salir desfavorecidos por el proyecto o gente que pueda mostrarse oponente al proyecto, a efectos de minimizar posibles desventajas, o en su caso, revisar el proyecto para evitar la oposición al mismo. De esta manera se pretende optimizar la factibilidad del proyecto. De igual modo ofrecer la imparcialidad de beneficios, también es uno de los objetivos relevantes de este análisis. En este proceso, también es importante, motivar a los futuros implicados del proyecto.

Procedimiento de Análisis de Participantes Relacionados

Se realiza del modo siguiente:

- (1) Enumerar todos los grupos, organizaciones y personas relevantes.
- (2) Aclarar sus respectivos aspectos como características, problemas, puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas
- (3) Agrupar las partes según categorías básicas: beneficiario, ente ejecutor de cooperación, ente financiero, etc.
- (4) Desglosar la categoría de beneficiarios para aclarar el “Grupo Meta” luego de comparar sus características

Esta operación se realiza normalmente mediante la participación en un taller de PCM, de todos o la mayoría de los involucrados; pero también se puede hacer mediante encuestas como RRA. No obstante, ambos métodos tienen sus pros y contras. Cuando se analiza en el taller, se recoge en poco tiempo un gran volumen de información, además de que los beneficiarios quedan motivados desde el principio como futuros implicados del proyecto y será mayor su interés y motivación sobre el proyecto.

Sin embargo, en caso de que haya discrepancias de interés entre las partes, el taller puede convertirse en un lugar de enfrentamiento en vez de una instancia de elaboración y planificación conjunta.

Por otra parte, cuando se realiza este análisis por RRA, se puede efectuar de forma más objetiva y evitar una posible confusión por la convocatoria general de las partes. No obstante, tiene como punto débil la falta de oportunidad para motivar a los participantes, especialmente a los futuros

beneficiarios. De igual modo es mucho más difícil obtener consenso general de la comunidad encaminado a la formulación del proyecto. Por este sentido, suele realizarse el análisis de participantes del PCM, combinado con RRA, sin recurrir unilateralmente a una de las dos metodologías. **Con todo, normalmente no es suficiente la información que se obtiene en el taller para analizar detalladamente el tema y planificar el proyecto, por lo que es necesario, ejecutar otros estudios sobre los sectores relacionados al proyecto mediante encuestas, entrevistas, estudios de campo, otros medios.**

Los resultados de este análisis se resumen del modo siguiente:

- Categorización de participantes (Listado de las partes, categorizadas como resultado del proceso mencionado)
- Resultados detallados del análisis de grupos

Ejemplo de Categorización de Participantes para una Categorización del Grupo

○ Potenciales Beneficiarios	Relacionados que reciben los beneficios del proyecto
○ Grupos afectados negativamente	Relacionados que reciben las influencias del proyecto
○ Los que toman decisiones	Relacionados con facultades para tomar decisiones
○ Agencias financiadoras	Relacionados que cubren los gastos del proyecto
○ Encargados de la ejecución	Relacionados que llevan a cabo el proyecto
○ Líderes de la comunidad	Relacionados que representan a las comunidades locales
○ Potenciales oponentes	Relacionados que eventualmente podrían oponerse u obstaculizar la realización del proyecto
○ Grupos de apoyo o colaboradores	Relacionados que cooperan en la ejecución del proyecto

Ejemplo de Categorización de Participantes para un Análisis detallado de Grupos

<ul style="list-style-type: none"> ○ Características ○ Problemas ○ Intereses, motivos, actitudes ○ Potencialidades, fuerzas, debilidades, limitaciones ○ Implicaciones para planificación del proyecto

2.3.- Análisis de Problemas

En este proceso, después de aclarar el principal problema a que se enfrenta el “Grupo Meta”, se ordena y analiza el conjunto de problemas mediante la teoría de la relación causa-efecto. El procedimiento de análisis es el siguiente:

❖ Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas en la búsqueda e identificación de un problema central

- ❖ Esta técnica organiza la información que se recoge en una lógica de causa – efecto
- ❖ En la representación gráfica de árbol, podemos distinguir: raíces, tronco y una copa. En este caso el tronco es el problema núcleo, las raíces las causas y la copa los efectos
- ❖ En esta técnica, cada problema es efecto del o los problemas ubicados gráficamente bajo él, y a su vez, este problema es causa del problema que está encima
- ❖ Tenemos entonces que el árbol de problemas es el reflejo de la interrelación entre causas y efectos
- ❖ Es preciso señalar que el árbol de problemas facilita la identificación de los problemas existentes en un contexto determinado, por tanto se complementa con una recolección de información previa

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN ARBOL DE PROBLEMAS

- Cada participante, escribe en una tarjeta, el problema que desde su propia lectura, le aparece como el problema núcleo de la situación de realidad que se analiza
- Se ubican las tarjetas con los problemas señalados, en una superficie plana, en línea horizontal, de tal modo que sean visibles para todos
- Con las tarjetas (problemas) anteriores, se inicia un análisis de causa y efecto de modo tal de ubicar o visualizar “el” problema núcleo de la situación de realidad analizada
- A continuación se procede a ubicar las restantes tarjetas problemas como “causas” del problema núcleo. Por tanto, se ubican bajo él
- Del mismo modo se procede con otros problemas que se detectan en la situación de realidad analizada
- Cuando un problema es considerado “efecto” del problema núcleo, se ubica en la parte superior del árbol
- En este proceso, se llegará a elaborar un esquema que muestra las relaciones de causa – efecto entre los problemas, y cuya gráfica se representará en un “árbol” de problemas
- Finalmente, corresponde revisar el esquema completo y sancionar en conjunto el contenido, posición y relación de las tarjetas (problemas) presentados. Se incluye en este paso la incorporación de problemas no contemplados en los análisis previos
- Es muy importante revisar la redacción de todas las tarjetas, de modo tal que no existan dos o mas tarjetas con un mismo problema

CONSIDERACIONES BÁSICAS PARA ELABORAR UN ARBOL DE PROBLEMAS

- ✓ Formular los problemas como un estado negativo
- ✓ Señalar solamente problemas existentes (no los posibles, ficticios o futuros)
- ✓ Indicar hechos concretos
- ✓ Escribir solo “un “ problema por tarjeta
- ✓ No incluir en una tarjeta la causa o la consecuencia de un problema

- ✓ Un problema no es la “ausencia” ni “falta de, sino la existencia de un estado negativo

Los resultados de este análisis son resumidos en forma de **árbol de problemas** para que los asistentes al taller tengan un conocimiento común de la situación.

2.4.- Análisis de Objetivos

Mientras que los análisis de Participantes Relacionados y el Análisis de Problemas se realizan para “conocer la realidad”, el Análisis de Objetivos tiene como finalidad plantear todas las posibles soluciones y, como tal, constituye la base misma de las estrategias concretas para la ejecución del proyecto. El análisis de Objetivos evidencia la relación de “medio-fin” entre la situación deseada después de la solución de los problemas y los medios para lograrla. En esta etapa, los medios también se ordenan en un árbol, como en el caso del análisis de problemas.

Se realiza este análisis para aclarar el desafío a trabajar y realizar, una vez identificado el problema. Aquí se elaborará un **árbol de objetivos** sustituyendo aquellas expresiones negativas que se empleaban en las tarjetas de problemas por otras más constructivas. Este nuevo árbol se formará según la lógica de la relación medio-efecto

CONSIDERACIONES BÁSICAS PARA ELABORAR UN ARBOL DE OBJETIVOS

- El árbol de objetivos, se elabora en base al Árbol de Problemas
- Se sustituyen las tarjetas de problemas que están ordenadas bajo la lógica de “causa-efecto”, por tarjetas de contenido positivo que se ubican bajo una lógica de “medio-fin”
- La sustitución de tarjetas negativas no debe realizarse mecánicamente en términos positivos. Se debe examinar si el contenidos corresponde realmente a una “situación deseable”
- Todas las tarjetas de objetivos deben expresar una situación deseable y realizable.
- Si luego de examinar una tarjeta incluida en el árbol de problemas, no se considera adecuada para el Árbol de Objetivos, no es obligatorio elaborar la tarjeta correspondiente
- En cada tarjeta se debe expresar “situaciones mejoradas”.se debe tener cuidado de no incorporar en ellas, las decisiones que se tomen

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN ARBOL DE OBJETIVOS

- ✓ Sustituir la expresión de la tarjeta del “Problema Núcleo”, por una que indique esta misma situación, en condición de mejorada después de solucionar el problema.
- ✓ La tarjeta anterior se denomina “Objetivo Núcleo”.
- ✓ Se debe continuar con el mismo procedimiento hasta transformar completamente el árbol de problemas en un árbol de objetivos.
- ✓ El procedimiento de sustitución se debe realizar tanto hacia abajo del “Objetivo Núcleo” como hacia arriba de él.

- ✓ Revisar las tarjetas presentadas de acuerdo a sus contenidos y posición y discutir su redacción y ubicación en el árbol.
- ✓ Finalmente se debe confirmar que la lógica de relación “medio-fin” es correcta y adecuada a la situación en análisis

Los resultados de este análisis son resumidos en forma de **árbol de objetivos** para que los asistentes al taller tengan un reconocimiento común entre todos. En la página siguiente, se presentará el árbol simplificado de objetivos del caso de estudio “Desarrollo Agrícola de la Provincia Y del País X” (Nota: Al igual que el árbol de problemas, en los talleres suelen usar 50 o 60, e incluso cerca de 100).

2.5.-Análisis de Alternativas y Selección de Proyecto

Mediante el análisis de objetivos, se queda clara la metodología para conseguir el objetivo principal, pero es sumamente difícil aplicar todos los medios expresados en el árbol de objetivos debido a los aspectos como el presupuesto y recursos humanos, por lo que es muy importante seleccionar medios adecuados. Esta operación es precisamente la selección de proyecto, y en esta fase es donde se realiza el diseño de proyecto a base del análisis de objetivos. Su procedimiento es el siguiente:

- ☞ Es un proceso en que se extraen las estrategias concretas, de entre los medios y fines señalados en el Análisis de Objetivos
- ☞ Las estrategias deben estar de acuerdo con criterios de selección previamente establecidos

PARA QUÉ ES LA SELECCIÓN DEL PROYECTO

- ☞ Identificar soluciones alternativas que pueden llegar a ser estrategias del proyecto de cooperación
- ☞ Seleccionar una o mas estrategias potenciales del proyecto
- ☞ Decidir la estrategia a adoptarse por el proyecto

¿COMO REALIZAR LA SELECCIÓN DEL PROYECTO?

- ☞ En el árbol de objetivos, las “ramas”, que se encuentran agrupadas por la relación medio –fin, constituyen una posibilidad o candidato de proyecto.
- ☞ Estas ramas o grupos, que se encuentran orientadas hacia el Objetivo Núcleo, se denominan “acercamientos”
- ☞ La combinación de uno o varios grupos puede constituir un acercamiento. También es un acercamiento, una parte de una rama o grupo.
- ☞ El proceso de selección del Proyecto, se inicia con la identificación de estos acercamientos y la demarcación de un contorno mediante una línea
- ☞ Un acercamiento es siempre un proyecto potencial

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEI PROYECTO

- ☞ Identificar varios acercamientos que concreten el Objetivo Principal, que es una alternativa de los objetivos del futuro proyecto. Cada acercamiento lo constituye un conjunto de aquellos objetivos, de distintos niveles, que tengan estrecha relación entre ellos
- ☞ Poner un nombre a cada acercamiento para que todos puedan reconocer cada una de ellos con facilidad

- ↪ Comparar los acercamientos según el siguiente grupo de criterios:
 - A. Beneficiarios, Área Objeto, Instituciones Involucradas, Aportes, relación de Necesidades, Prioridades Políticas, Factibilidad, Sostenibilidad.
- ↪ Seleccionar uno o algunos acercamientos que puedan ser la estrategia mas adecuada para el proyecto

- ASPECTOS A CONSIDERAR**
- ↪ La selección del objetivo de proyecto se hace en realidad considerando hasta que grado se puede aprovechar los recursos como: expertos, personal, instalaciones y otros
 - ↪ Si la información es insuficiente, es necesario recabar la información mediante otro medio o realizar un análisis cuantitativo.
 - ↪ Una vez aclarada la configuración general de los acercamientos, se debate sobre cada uno de éstos y se estudia el contenido concreto de los mismos entre los asistentes

CRITERIOS PARA LA SELECCION DE PROYECTOS			
CRITERIOS	ACERCAMIENTO 1	ACERCAMIENTO 2	ACERCAMIENTO 3
Beneficiarios: ¿El acercamiento, cubre la mayor cantidad de beneficiarios?			
Área Objeto: ¿Está suficientemente identificada el área objeto del proyecto?			
Instituciones involucradas: ¿Cuentan con suficientes recursos económicos, humanos y técnicos, liderazgo, tanto las entidades involucradas?			
Aportes: ¿Cuál es el acercamiento de más bajo costo? ¿Es factible la entrega de los aportes comprometidos?			
Relación de necesidades: ¿Se corresponde el objetivo del acercamiento, con las necesidades de los beneficiarios y de la población meta?			
Prioridades Políticas: ¿Las prioridades del gobierno receptor están en relación con el acercamiento?			
Factibilidad ¿Es posible alcanzar el propósito del acercamiento, con las condiciones señaladas en los puntos precedentes?			
Sostenibilidad ¿Es excesivo el costo global del acercamiento? ¿Se alcanzara a formar personas para hacerse cargo luego que termine el proyecto? ¿En la zona será posible dar mantenimiento técnico a los equipos?			
TOTALES			

2.6.-Matriz de Diseño de Proyecto (PDM)

Tras realizar una serie de análisis arriba, un taller de PCM entra en la fase de planificación y procede a elaborar el PDM. De acuerdo con el árbol de objetivos y los resultados de la selección de proyecto, se concreta el plan de proyecto utilizando el formato de PDM (La estructura del PDM se presenta en capítulos posteriores).

Procedimiento de Elaboración de PDM

1. Elaborar un Sumario Narrativo del Proyecto que incluya los ítems siguientes, comenzando con el Objetivo de Proyecto.
 - a. Objetivo Superior
 - b. Objetivo del Proyecto
 - c. Resultados
 - d. Actividades
2. Decidir Indicadores y Modos de Verificación
3. Determinar las Precondiciones y Condiciones Externas
4. Determinación de los aportes, basada en el debate sobre las actividades y el volumen de varios recursos disponibles

Si los involucrados elaboran y acuerdan su contenido, básicamente la PDM servirá como plan marco del proyecto hasta que se termine. El planificador del proyecto utilizará este documento para concretar el plan detallado después de la organización del taller de PCM, mientras que durante la ejecución del proyecto, los expertos y el personal de contraparte trabajarán en conseguir el objetivo marcado, mediante la ejecución de las actividades indicadas en PDM. Los responsables de evaluación, por su parte, la utilizarán cuando evalúen el proyecto.

La PDM servirá de guía para la operación del proyecto. Las partes involucradas como el equipo de proyecto, responsables del país donante y del receptor deben mantener consistencia en la operación del proyecto, de acuerdo con esta guía, pero también tienen que tener en cuenta la flexibilidad en su aplicación. En caso de que se cambien las condiciones externas, la PDM también puede modificarse según el cambio surgido. Es recomendable convocar un taller para revisar el contenido de PDM, especialmente las actividades, si en el momento de monitoreo el equipo del proyecto observa que están lejos los resultados o actividades reales de lo marcado al principio.

Atención

En realidad, es común hacer el taller de PCM hasta la etapa de selección del proyecto en el taller de PCM, mientras que la elaboración de PDM se realiza en un equipo de pocos miembros. Es debido a que el debate de PDM es más técnico y conceptual, por lo que no es propio del ambiente de un taller, compuesto de una gran variedad de asistentes. No obstante, es deseable hacer pública la PDM redactada, en forma simplificada, entre las partes involucradas.

Estructura de PDM

Sumario Narrativo	Indicadores	Modos de Verificación	Condiciones Externas (Véase las Notas 1 y 2)
Objetivo Superior Indicar el objetivo de largo plazo* realizado al cumplirse el objetivo de	Describir el contenido de la meta global de manera concreta en términos de tiempo, volumen, calidad, área,	Indicar fuentes fiables de información para verificar el contenido de los indicadores de la casilla izquierda.	Describir las condiciones externas necesarias para mantener el estado de la meta global.

proyecto. * Que se realice dentro de 3 o 5 años luego de terminar el proyecto.	etc.		
Objetivo del Proyecto Indicar el objetivo que debe ser realizado al término del proyecto.	Describir el contenido del objetivo de proyecto de manera concreta en términos de tiempo, volumen, calidad, área, etc.	Indicar fuentes fiables de información para verificar el contenido de los indicadores de la casilla izquierda.	Describir las condiciones externas necesarias para que el objetivo de proyecto conduzca a la meta global.
Resultados Indicar importantes retos* específicos y concretos para alcanzar el objetivo de proyecto *Los retos deben ser realizados antes del término del proyecto.	Describir el contenido de los resultados de manera concreta en términos de tiempo, volumen, calidad, área, etc.	Indicar fuentes fiables de información para verificar el contenido de los indicadores de la casilla izquierda.	Describir las condiciones externas necesarias para que los resultados conduzcan el objetivo de proyecto.
Actividades Describir las actividades diarias que ejercerá el equipo de proyecto para conseguir los resultados arriba mencionados.	Aportes: Describir el insumo necesario para la parte japonesa y la parte del país receptor de cooperación para el proyecto sobre los ítems siguientes: La parte japonesa y chilena - Envío de expertos - Capacitación del personal de contraparte en Japón - Provisión de equipos La parte del país receptor de cooperación : - Asignación del personal de contraparte - Facilitación de instalaciones y equipos - Aseguramiento de presupuesto		Describir las condiciones externas para que las actividades conduzcan a los resultados.
			Precondiciones Describir las condiciones previas necesarias para comenzar el proyecto

Nota1: Las condiciones externas son aquellos factores externos de importancia para el proyecto y de mayor probabilidad, a pesar de que no son controlados por el proyecto.

Nota2: Las condiciones externas que se mencionen a un nivel, se supone aplicables en los niveles superiores, por lo que no es necesario repetirse.

Nota3: Esta es la estructura de PDM que utiliza JICA.

1) Resumen Narrativo

Aparece en la columna más izquierda de PDM y resume la información básica del proyecto. Está compuesto de cuatro niveles: a) **Objetivo superior**, b) **Objetivo del Proyecto**, c) **Resultados** y d) **Actividades**. Estos cuatro niveles están vinculados entre ellos mediante la relación medio-fin o la de condición-resultado. Es decir, las actividades conducen a los resultados, mientras los resultados hacen al objetivo del proyecto o el objetivo de proyecto, al Objetivo superior. El sumario narrativo será descrito de forma cualitativa. En cuanto a los detalles y los aspectos cuantitativos, son indicados en su casilla derecha **"Indicadores"**.

En cuanto al orden de determinación, el objetivo de proyecto será decidido antes de analizar el objetivo superior o los resultados. Como el objetivo de proyecto debe estar provisionalmente escogido en la selección de proyecto, lo que se hace en esta fase es la revisión y ajuste de expresión aclarando más el contenido del objetivo.

Una vez identificado el objetivo de proyecto, tanto la el objetivo superior como los resultados serán determinados según el árbol de objetivos y los resultados de la selección de proyecto. A continuación, viene la explicación de cada uno de los ítems que forman el sumario narrativo.

- a) **Objetivo Superior** es el objetivo de largo plazo que se espera conseguir dentro de tres a cinco años después de terminar el proyecto mediante la contribución del objetivo de proyecto. Hay casos en que se marca un **Objetivo Superior**, que tenga un plazo más largo.
- b) **Objetivo del Proyecto** es algo que debe conseguirse en el momento de terminar el proyecto, que suele durar unos tres a cinco años en su ejecución, y son los beneficios que se espera lleguen al Grupo Meta o Beneficiarios. Normalmente se establece un solo objetivo para un proyecto y se debe expresar en un estadio mejorado o logrado.
- c) **Resultados** son los desafíos específicos y concretos a conseguir antes del término del proyecto. Cada uno de dichos desafíos retos implica un estado deseable, si se cumple, y el conjunto de ellos está directamente relacionado con el Objetivo del Proyecto. Aunque no aparecen como desafío (tarjetas de objetivo) en el árbol de objetivos, muchas veces se mencionan explícitamente como ítems de resultados, ya que **es necesario organizar una estructura específica o mecanismo de operación** para ejecutar el proyecto e igualmente se debe expresar como un estado mejorado o logrado.
- d) **Actividades** son las que realizarán diariamente los participantes del proyecto tanto del país donante como del país receptor. Suelen redactarse de manera que correspondan a los ítems de los resultados arriba mencionados.

2) Indicadores y Modos de Verificación

a. Indicadores

Aparecen en la segunda columna izquierda de la PDM y es un ítem formalmente denominado "Indicadores Objetivamente Verificables". El sumario narrativo más los indicadores indicarán el objetivo más completo. Los indicadores son utilizados para establecer con mayor claridad el objetivo superior, objetivo y resultados del proyecto, e indican el grado de alcance real de éstos. Por lo tanto, deben ser cuantitativos y objetivamente verificables. Los factores que constituyen los indicadores para el objetivo de proyecto son los siguientes:

Factores Constituyentes	Ejemplo: Proyecto de Desarrollo Pesquero en la Provincia Z
1. Objeto: ¿Qué?	Productos del mar (Concha de Abanico)
2. Beneficiario: ¿Para quién?	Asociación de Pesca Artesanal
3. Volumen: ¿Cuánto?	Crecimiento del 8% de la producción actual
4. Calidad: ¿Cómo?	Que no baje la calidad actual
5. Tiempo: ¿Hasta cuándo?	Hasta el año 2006
6. Lugar: ¿Dónde?	En la provincia Y

Como consecuencia, el indicador se redacta de la manera siguiente: Alcanzar más de un 8 % de la producción anual actual de concha de abanico de los miembros de la asociación de Pesca Artesanal en la provincia Y sin bajar su calidad.

b. Fuentes de Verificación

Se indican en la tercera columna izquierda de la PDM. Se trata de un juego de datos, estadísticas o documentos que arrojen cifras o hechos concretos, que servirán como indicadores. Estas cifras o hechos sirven para medir los resultados de proyecto. Los modos de verificación deben ser 1) **fiables**, 2) **objetivos**, y 3) **fáciles de obtener**. Los elementos 1) y 2) son importantes para realizar monitoreo y evaluación correctamente después de marcar un objetivo claro, mientras el 3) lo

es para hacer factible el monitoreo y evaluación. En caso de no haber tales fuentes disponibles de información, se realizará un estudio que posibilite la introducción de nuevo medio de obtención de datos para indicadores. Es muy importante analizar en su caso, especialmente que dicho estudio no salga costoso, además de incluir la recolección de información dentro de las actividades como se ha mencionado en el inciso d) Actividades.

3) Condiciones Externas y Precondiciones

a. Definición

Pese a que se ejecuten todas las actividades planificadas según su cronograma, puede que no se consigan los resultados esperados debido a factores externos. Entre estos factores, los que sean imprescindibles para alcanzar el objetivo de proyecto son llamados **Condiciones Externas** en PCM. Sus elementos esenciales son: 1) **imprescindibilidad para realizar el desafío del nivel superior**, 2) **mayor probabilidad de su incidencia**, y 3) **estar fuera de control del proyecto**. Las **Precondiciones**, por su parte, son las condiciones necesarias para comenzar el proyecto.

En la PDM las condiciones externas son indicadas a cuatro niveles. Cada una de las condiciones se determinan según las siguientes líneas fundamentales (Sus números corresponden a los del diagrama inferior). La relación entre las condiciones externas se llama la **Lógica Vertical de PDM**.

- (1) Condición externa: ¿Cuál es la condición necesaria para alcanzar los resultados esperados, al cumplir plenamente las actividades?
- (2) Condición externa: ¿Cuál es la condición necesaria para alcanzar el objetivo de proyecto, una vez alcanzados los resultados esperados?
- (3) Condición externa: ¿Cuál es la condición necesaria para alcanzar el Objetivo Superior, una vez alcanzado el objetivo de proyecto?
- (4) Condición externa: ¿Cuál es la condición necesaria para mantener la situación del Objetivo Superior?

Lógica Vertical de la PDM

Resumen Narrativo	Indicadores	Fuentes de Verificación	Condiciones Externas
Objetivo Superior			(4) Condiciones Externas
Objetivo de Proyecto			(3) Condiciones Externas
Resultados			(2) Condiciones Externas
Actividades	Aportes		(1) Condiciones Externas
			Precondiciones

b. Importancia de Condiciones Externas

Hay dos razones fundamentales de la necesidad de confirmar previamente dichas condiciones en la PDM.

La primera es **para aumentar la factibilidad del proyecto**. A pesar de que las partes relacionadas lo califiquen de muy bueno, si no están identificadas las condiciones externas, el proyecto puede ser muy vulnerable al cambio del entorno. Por ejemplo, en un proyecto de difundir

una tecnología, aunque se identifique como condición externa el ordenamiento de una normativa que obligue el aprovechamiento de dicha tecnología, si no hay alta factibilidad de su realización, no se puede esperar la difusión de la tecnología como se esperaba al principio. En este aspecto, cuando se formulan proyectos de manera convencional, a veces no se analiza suficientemente la factibilidad de las condiciones externas, ya que suelen ser determinadas a través de encuestas estereotipos a las partes.

La segunda es **para ejecutar correctamente la evaluación y monitoreo**. Por ejemplo, cuando es insuficiente la identificación de las condiciones externas, si se realiza la evaluación o monitoreo de un proyecto, su éxito suele determinarse según el grado de cumplimiento del objetivo marcado. Y sin embargo, no tendrá sentido hacer comparación sobre los grados de cumplimiento aparente de objetivo, entre un proyecto que no alcanzó tanto el objetivo, debido al cambio desfavorable para el proyecto frente a las condiciones del entorno esperadas y otro que alcanzó bastante nivel de cumplimiento, porque hubo un cambio favorable del entorno para el proyecto. No se puede evaluar estos casos correctamente, si no son identificadas las condiciones externas previamente.

c. Condición Letal

Una condición letal es una condición externa difícil de ser cumplida durante el proyecto, a pesar de ser imprescindible para el éxito del proyecto. Por ejemplo, es considerada como condición letal la de “mantener el volumen de personal actual”, necesario para conseguir buenos resultados, cuando la institución ejecutora de proyecto está en plena reforma institucional realizando gran reducción de operación. Por lo tanto, una vez determinadas las condiciones externas, hay que revisarlas para confirmar que no son letales para el proyecto. En caso de encontrar condiciones letales, es necesario, o bien suspender el proyecto, o bien cambiar algunos aspectos fundamentales de dicho proyecto.

d. Categorías de Condiciones Externas

Las categorías de las condiciones externas son:

- Condiciones económicas como índices de crecimiento económico y precios.
- Condiciones naturales como clima, topografía y geología.
- Plan nacional de desarrollo o la legislación del país receptor de cooperación
- Directrices de operación y actividades del ente ejecutor de proyecto (En caso de crear nueva unidad para la ejecución de proyecto, hay que mirar las directrices de la institución superior de tal unidad)
- Capacidad financiera y administrativa del ente ejecutor de proyecto (Idem)
- Estructura organizacional del ente ejecutor de proyecto (Idem)

2,7.-Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones (PO) es un plan más detallado del proyecto, que se elabora basado en la PDM. El ejecutor de proyecto lo desarrolla, después de que los participantes del taller (o parte de ellos, en su caso) hayan creado la PDM. El PO incluye la información más detallada como actividades, resultados esperados, cronograma, aportes de personal, bienes y fondos, y personal responsable. A continuación, se presenta un formato estándar de PO. En los proyectos de JCPP, se elabora conjuntamente entre los expertos de JCPP y el personal de contraparte del ente ejecutor de proyecto del país receptor. Hay dos tipos de PO: uno es PO global que abarca todo el período de proyecto y el otro, PO anual que planea actividades de cada año. Por lo tanto, en el primer año, se crean el PO global, y al menos, el anual para el primer año. A pesar de que la elaboración de estos POs requiere unas semanas, merece la pena invertir tanto tiempo en ella, ya que un plan de operación muy analizado es la clave para el éxito del proyecto.

Plan de Operación (PO)

Actividades	Resultados Esperados	Cronograma	Puesto Responsable	Aportes			Condiciones Necesarias
				AGCI	JICA	INST. LOCAL	

En la última columna, se indican los asuntos a tener en cuenta al realizar actividades específicas (por ejemplo, “la necesidad de realizarlas en coordinación con otras actividades” o “tener en común un mismo aporte”).

Glosario		
Término	En Inglés	Descripción
Matriz de Diseño de Proyecto (PDM)	Project Design Matrix	Es el sumario de proyecto elaborado después de PP. Se utiliza de referencia en el monitoreo durante la ejecución de proyecto, evaluación intermedio y evaluación al final del mismo.
Acercamiento	approach	Método específico para ejecutar proyecto o tratar el problema. En PCM, indica un grupo de tarjetas vinculadas mediante relación medio-resultado, que será base de proyecto.
Impacto	impact	Uno de los 5 parámetros de evaluación. Influencia positiva o negativa que el proyecto da a la sociedad y la economía. Se incluye aquél que no se esperaba al principio.
Condiciones Externas	important assumptions	Se trata de condiciones posibles de incidir, pero fuera de control del proyecto, aunque es necesario satisfacerse para el éxito de proyecto. Cuando hay poca posibilidad de cumplirse, se debe revisar el proyecto para su posible modificación. Corresponden a éstas las condiciones naturales, precios, políticas.
Actividades	activities	Actos concretos que se ejecutan en el proyecto para alcanzar los resultados esperados.
Plan de Operaciones PO	Plan of Operations	Plan de ejecución concreta que elabora el ejecutor de proyecto, basado en PDM y otros datos.
Condición Letal	killer assumptions	Condición externa, determinante para la ejecución de proyecto, que puede paralizar el proyecto en caso de no cumplirse, además de ser condición difícil de realizarse.
Pertinencia de Proyecto	relevance	Uno de los 5 parámetros de evaluación, para ver si era adecuado el proyecto desde el punto de vista de que el objetivo coincide con la política de desarrollo y las necesidades de los beneficiarios.
Eficiencia	efficiency	Uno de los 5 parámetros de evaluación, para ver la eficiencia de costo-efecto, en términos de la calidad, volumen y momento de insumo.
Planificación Participativa PP	Participatory Planning	El primer componente de PCM. Es una metodología de planificación, que se realiza en el taller en que participan las partes interesadas tanto del donante como del recipiente de cooperación.
Análisis de Participantes Relacionados	participation analysis	El primer paso de PP para determinar de quién se va a resolver el problema. Aclarar grupos relacionados al proyecto, de los cuales identificar el Grupo Meta.

Término	En Inglés	Descripción
Sostenibilidad	sustainability	Uno de los 5 criterios de evaluación, para ver si existe un sistema capaz de mantener el efecto positivo de proyecto y el proyecto puede desarrollarse con autonomía en términos técnicos, organizacionales y financieros.
Fuentes de Verificación	means of verification	Fuentes de datos para verificar indicadores. Indicar cuáles son las fuentes de esa información y dónde se la consigue.
Objetivo Superior	overall goal	Efecto de desarrollo esperado, como resultados del cumplimiento del Objetivo del Proyecto.
Resultados	outputs	Ítems a realizar mediante el proyecto para alcanzar el Objetivo de Proyecto.
Indicadores	objectively verifiable indicators	Lo que muestra de forma objetiva y cuantitativa el nivel de alcance de los Resultados y Objetivo del Proyecto, y Objetivo Superior
Precondiciones	pre-conditions	Condiciones a satisfacerse antes del proyecto.
Grupo Meta	target group	Determinado grupo que se identifica a propósito como principales beneficiarios de proyecto.
Problema Núcleo	core problem	Problema núcleo que se ubica en el centro en la fase de Análisis de Problema. No se trata del problema de la mayor prioridad.
Efectos Directos	direct effects	Una serie de problemas que se cree provocados directamente del Problema Núcleo. Se desarrolla en la parte superior del árbol de problema.
Causas Directas	direct causes	Presuntos problemas que causan directamente el Problema Núcleo. Se desarrolla en la parte inferior del árbol de problema.
Aportes	inputs	Recursos necesarios para ejecutar el proyecto como personal, equipos y fondos. Se indican por separado los que corresponden al donante y los del recipiente.
Unidad Ejecutora de Proyecto	project operation unit	Organismo o sección que ejecuta el proyecto en el período del mismo.
Selección de Proyecto	alternatives analysis	El cuarto paso de PP. Identificar acercamientos para resolver el problema, basado en el árbol de objetivos; y comparar la efectividad entre ellos para seleccionar el mejor acercamiento o una combinación de ellos para formar un buen proyecto.
Resumen Narrativo	narrative summary	Se ubica en la columna más izquierda de PDM para describir el Objetivo Superior, Objetivo, Resultados Esperados y Actividades de Proyecto.
Objetivo del Proyecto	project purpose	Objetivo a alcanzar al término del proyecto. Se expresa el estado realizado.
Árbol de Objetivos	objectives tree	Árbol que indica enlaces de varios medios de resolución del Problema Núcleo, que se elabora como resultados del Análisis de Objetivos.
Análisis de Objetivos	objectives analysis	Esquematizar el estado deseable al terminar el problema, de acuerdo con la relación medio-fin, basado en el árbol de problema.
Efectividad	effectiveness	Uno de los 5 criterios de evaluación, para mirar el nivel de alcance del Objetivo Superior, y Objetivo y Resultados esperados de Proyecto del momento de realizar la evaluación, utilizando los Indicadores de PDM.
Moderador	moderator	Persona que modera el taller y administra el proceso de PCM, chequeando la lógica del debate y coordinando las opiniones entre los participantes. Le corresponde el papel de garantizar resultados de taller basados en la lógica y un consenso.
Árbol de Problema	problem tree	Árbol que esquematiza los problemas a que se enfrenta el

Término	En Inglés	Descripción
		Grupo Meta, conforme a la relación causa-efecto. Partiendo del Problema Núcleo, en su área superior se desarrollan los problemas causados por el primero, y en su área inferior, las causas directas del primero, en forma de pirámide.
Análisis de Problema	problems analysis	Se elabora un árbol de problema tras identificar y analizar los problemas a que se enfrenta el Grupo Meta según la lógica de la relación causa-efecto.
Taller	workshop	Reunión de tipo participativo en que se realiza PP o la evaluación conjunta, en presencia de las partes implicadas de proyecto tanto del donante como el recipiente, que incluye los beneficiarios.

Abreviaturas Inglesas

Abreviatura	Denominación Oficial	Traducción en Español
ADB	Asian Development Bank	Banco Asiático de Desarrollo
C/P	Counterpart Personnel	Personal de contraparte (de la parte que recibe transferencia tecnológica)
DANIDA	Danish International Development Assistance	Agencia de Asistencia para Desarrollo Internacional de Dinamarca
FASID	Foundation for Advanced Studies on International Development	Fundación para Estudios Avanzados sobre Desarrollo Internacional
FINNIDA	Finnish International Development Agency	Agencia de Desarrollo Internacional de Finlandia
GIS	Geographic Information System	Sistema de Información Geográfica
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	Ente Público de Cooperación Técnica de Alemania
JICA	Japan International Cooperation Agency	Agencia de Cooperación Internacional de Japón
M&E	Monitoring and Evaluation	Monitoreo y Evaluación
NGO	Non-Governmental Organization	Organización No Gubernamental
NORAD	Norwegian Agency for Development Co-operation	Agencia de Cooperación de Desarrollo de Noruega
ODA	Official Development Assistance	Asistencia Oficial para el Desarrollo
PCM	Project Cycle Management	Manejo de Ciclo de Proyecto
PDM	Project Design Matrix	Matriz de Diseño de Proyecto
PO	Plan of Operations	Plan de Operaciones
PP	Participatory Planning	Planificación Participativa
PRA	Participatory Rural Appraisal	Evaluación Rural Participativa
RRA	Rapid Rural Appraisal	Evaluación Rural Rápida

QC	Quality Control	Control de Calidad
USAID	United States Agency for International Development	Agencia de Desarrollo Internacional de EE.UU.
ZOPP	Ziel Orientierte Projekt Planung	Planificación de Proyecto Orientado a Objetivo

Bibliografía Complementaria de Apoyo

1. "Using the Logical Framework For Sector Analysis and Project Design", Banco Asiático de Desarrollo, 1998
2. "Manual Project Cycle Management Integrated Approach and Logical Framework", Comisión de la Comunidad Europea, 1993
3. "Objectives-oriented Project Planning", GTZ, 1997
4. "PCM: Manejo de Ciclo de Proyecto para Desarrollo", FASID, 1997
5. "Manual de Monitoreo y Evaluación de JPCM (Borrador)", JICA, 1993
6. "Manejo de Ciclo de Proyecto de JICA(JPCM): Manual de Chequeo de PDM" Departamento de Planificación de JICA, 1996
7. JICA: Depto. de Estudio de Desarrollo de Agricultura, Silvicultura y Pesca, "Informe de Estudio sobre Metodologías de Estudio Social Rural: Teoría, Práctica y Guía de Ejecución", 1999
8. Edited by Colin Kirkpatrick and John Weiss, "Cost-Benefit Analysis and Project Appraisal in Developing Countries", Edward Elgar Publishing Limited, 1996
9. Paul Nichols, "Social Survey Methods - A Fieldguide for Development Workers", Oxfam, 1991
10. Terry B. Grandstaff and Donal A. Messerschmidt, "A Manager's Guide to the Use of Rapid Rural Appraisal", FARM Programme, FAO/UNDP and Suranaree University of Technology, 1995
11. Yoshinobu Naya, "Ohanashi Shin QC nanatsudohgu: Sobre Siete Nuevas Herramientas de QC", Asociación Japonesa de Normas, 1987
12. Jiro Kawakita, "Hasso-ho: Método de concepción", "Shin-hasso-ho: Nuevo Método de concepción", "KJ-ho no tenkai to ohyo: Desarrollo y Aplicación de KJ", Chuo-shinsho