

HD
1431
.C3
v.3

Formulación de Proyectos de Asistencia Técnica para Pequeños Productores

Módulo 3

Instituto Colombiano Agropecuario

Corporación Colombiana
de Investigación Agropecuaria

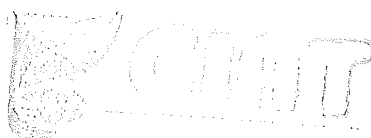
Fondo de Cofinanciación para la Inversión Rural. División
de Asistencia Técnica

Instituto de Hidrología, Meteorología y Adecuación de
Tierras. Sección Servicios Complementarios

Secretaría de Fomento Agropecuario
Dirección, Seguimiento y
Evaluación del SINTAP
Santander

Secretaría de Desarrollo Agropecuario y del Medio
Ambiente. Unidad de Seguimiento y Evaluación
Boyacá

1994



UNIDAD DE INFORMACION Y
DOCUMENTACION

030109

16 MAR 1994

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Autores:

Carlos Cujia M., M. Sc.
Bernardo Rivera S., Dr. Sc. Agr.
Néstor Alvarado V. Ing. Agr.
César A. Jaramillo S., M. V. Z.
Gerardo Aguilera Z., Ing. Agr.
Juan Arroyo R., Ing. Agr.
Gustavo Manosalva C., Ing. Agr.
Jorge Hernán Prada A., Ing. Agr.

Coordinación:

Vicente Zapata S. Ed. D.
Nohelia Mejía Esp. Desarrollo Rural

Producción:

Lucy García S., Ing. Agr.

Diagramación:

Juan Carlos Londoño, Biól.

Carlos Cujia M.; Bernardo Rivera S.; Néstor Alvarado V.; Gerardo Aguilera Z.; Juan Arroyo R.; César A. Jaramillo S.; Gustavo Manosalva C.; Jorge Hernán Prada A.; Formulación de Proyectos de Asistencia Técnica para Pequeños Productores. — Santafé de Bogotá, Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical, 1994. 151 p. Esp. — (Módulo 3 de la serie "Capacitación en Gestión para la Asistencia Técnica Municipal").
Publicado en cooperación con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).
Proyecto Formación de Capacitadores.

Incluye 36 transparencias originales.

ISBN: 958-9183-58-1

958-9183-63-8

Contenido

	Página
Prefacio	3
Agradecimientos	5
Información General sobre los Materiales de Capacitación	6
• Características de la audiencia	6
• Instrucciones para el manejo del Módulo	7
Dinámica de Grupo	9
Expectativas de Aprendizaje	13
Exploración Inicial de Conocimientos	16
Flujograma para el Estudio del Módulo	20
Objetivos del Módulo	21
Introducción al Módulo	22
Secuencia 1. Marco de Referencia de un Proyecto de Asistencia Técnica	1-1
• Flujograma	1-2
• Objetivo	1-3
• Introducción	1-4
• Nombre del Proyecto	1-5
• Entidad solicitante	1-6
• Problemática	1-7
• Justificación	1-8
• Cobertura	1-10
• <i>Ejercicio 1.1 Marco de referencia de un proyecto</i>	1-12
Resumen de la Secuencia	1-20
Secuencia 2. Estructura de un Proyecto de Asistencia Técnica	2-1
• Flujograma	2-2
• Objetivo	2-3
• Introducción	2-4
• Elementos de la Matriz del Marco Lógico	2-5
• Elaboración de la Matriz del Marco Lógico	2-17
• <i>Ejercicio 2.1 Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica</i>	2-21
Resumen de la Secuencia	2-43

Secuencia 3. Dinámica del Proyecto de Asistencia Técnica	3-1
• Flujograma	3-2
• Objetivo	3-3
• Introducción	3-4
• Estrategias de Manejo	3-5
• Estrategias de Comunicación	3-12
• Estrategia de Seguimiento	3-14
• <i>Ejercicio 3.1 Diseño de la Dinámica de un Proyecto</i>	3-15
• Resumen de la Secuencia	3-19

Anexos

Anexo 1. Evaluación Final de Conocimientos	A-3
Anexo 2. Información de Retorno para la Evaluación Final de Conocimientos	A-6
Anexo 3. Evaluación del Desempeño de los Instructores	A-7
Anexo 4. Guía para la Presentación de Informes sobre el Desempeño de los Instructores	A-10
Anexo 5. Evaluación del Módulo	A-14
Anexo 6. Evaluación del Evento de Capacitación	A-16
Anexo 7. Términos Empleados en los Módulos sobre Asistencia Técnica	A-19
Anexo 8. Estudio de Caso: Producción de Hortalizas en Pamplonita	A-23
Anexo 9. Bibliografía	A-29
Anexo 10. Transparencias para Uso del Instructor	A-31

Prefacio

La transferencia de tecnología agropecuaria es el instrumento del desarrollo que facilita la incorporación de los avances tecnológicos al manejo de los sistemas de producción por parte de los productores. Este instrumento tiene tres componentes esenciales: el de información, representado por la oferta tecnológica susceptible de aplicarse o no a un sistema particular de producción; el de carácter metodológico, representado por los diferentes métodos de extensión posibles de utilizarse o no, en distintos contextos socioculturales y el componente de gestión, constituido por los procedimientos de planificación, seguimiento y evaluación mediante los cuales la UMATA administra la asistencia técnica. Cuando estos tres componentes interactúan en forma sincrónica a nivel de la UMATA, la transferencia podrá generar un verdadero impacto en los sistemas productivos y por tanto en los ingresos y calidad de vida de los productores.

Sin embargo, la puesta en marcha de los procesos de aplicación del conocimiento, comunicación y gestión no es suficiente para lograr cambios que produzcan réditos de importancia en la calidad de vida del agricultor. Es preciso, además, incorporar a cada uno de los criterios de planificación, ejecución y evaluación que aseguren la participación activa del productor en su propio desarrollo, la competitividad de sus productos para que puedan ganar espacios en los mercados internos y externo, la sostenibilidad de las aplicaciones tecnológicas a los sistemas de producción de manera que se preserven los recursos naturales y se reincorpore el medio ambiente degradado a la producción y finalmente la equidad que permita el acceso de todos los miembros de la familia a los beneficios de dicha producción.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, consciente de la trascendencia que los procesos de gestión tienen en el adecuado desarrollo de la transferencia de tecnologías a nivel de campo y la correspondiente aplicación de los criterios de participación, sostenibilidad, equidad con sentido de género y competitividad en dicha gestión, ha respaldado la elaboración de materiales de capacitación correspondientes a dos series de publicaciones: los módulos de gestión para la Asistencia Técnica Municipal y los fascículos de gestión. El presente módulo es uno del conjunto de cuatro dedicados a la capacitación de los profesionales y técnicos que a nivel regional y local tienen bajo su responsabilidad la capacitación de los asistentes técnicos y

la dirección de los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la asistencia técnica municipal.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural presenta este conjunto de materiales de capacitación con la convicción de que este será ampliamente utilizado por las instituciones que hacen capacitación en Asistencia Técnica, los organismos que hacen el seguimiento de la misma y los profesionales y técnicos encargados de la ejecución de proyectos de desarrollo agropecuario, pesquero y forestal del país.

Agradecimientos

Dentro del nuevo enfoque de la descentralización y prestación de asistencia técnica al pequeño productor se hacía necesario replantear los esquemas tradicionales de planificación y capacitación para abrir los espacios a la participación comunitaria dentro de un marco de producción sostenible, competitiva y equitativa.

Consciente de la necesidad de este replanteamiento el Ministerio de Agricultura con el apoyo de la FAO, el INDERENA, el ICA, la CORPOICA y el SENA, diseñó una propuesta conceptual y metodológica, sobre la cual diferentes organismos nacionales y regionales convocados por el Ministerio de Agricultura realizaron el proceso de producción de módulos y fascículos para la gestión de la asistencia técnica agropecuaria.

Los autores agradecen al CIAT por sus contribuciones a su perfeccionamiento como capacitadores. Así mismo, a los Drs. Rosa Margarita Vargas, Andrés Ricardo Novoa, Luis Romano, Rafael Posada, Aristóbulo López, Rubén Darío Estrada y Ricardo Vargas quienes revisaron los módulos y proporcionaron importantes orientaciones para que reflejaran con mayor claridad tanto la esencia de los procesos de gestión como los principios en que se sustenta la política agropecuaria actual.

Queremos expresar nuestros agradecimientos al Dr. Jan van Montfort del proyecto de DFPA por sus valiosos aportes en la elaboración del documento inicial para el desarrollo de los cuatro módulos de la serie sobre gestión de la asistencia técnica.

Finalmente, agradecemos a nuestras propias instituciones que facilitaron nuestra participación en las diferentes etapas de nuestra formación y en la capacitación realizada a profesionales multiplicadores y de las UMATA.

Información General sobre los Materiales de Capacitación

Características de la Audiencia

Este módulo de capacitación está dirigido a profesionales y técnicos de áreas del sector agropecuario o afines con responsabilidades de gestión en las Unidades Municipales de Asistencia Técnica UMATA o vinculados a ellas.

Este módulo de capacitación responde a la necesidad que tiene la audiencia de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para el manejo participativo de la problemática agropecuaria de los pequeños productores del país.

El interés esperado por los técnicos de las UMATA en la adquisición de conocimiento en gestión, es muy grande. En particular, se prevé un escaso conocimiento en el empleo de técnicas participativas para realizar la caracterización (diagnóstico), la planeación, el diseño, el seguimiento y la evaluación de proyectos con la comunidad agrícola local.

Dadas las necesidades de orden práctico en la gestión de las UMATA, el énfasis de la capacitación está en el desarrollo de habilidades para el adecuado manejo de metodologías de participación que hagan de la gestión de la UMATA una empresa competitiva y sostenible, que aprovechando las fortalezas y oportunidades de la comunidad de pequeños agricultores los conduzca a un desarrollo agrícola autogestionado.

Se considera que la capacitación en gestión es un requisito indispensable para que los miembros de la UMATA puedan cumplir con lo dispuesto en la reglamentación oficial acerca del desarrollo rural campesino y puedan ejercer las funciones básicas de caracterización, planeación, diseño, seguimiento y evaluación de proyectos de asistencia técnica a nivel municipal.

Los participantes en la capacitación son personas que en su mayoría proceden de áreas urbanas, con un amplio rango de experiencia laboral que va desde uno a dos años en regiones menos desarrolladas del país, hasta una amplia experiencia en sectores más desarrollados. De edad y antecedentes académicos variables y viviendo una situación laboral por lo general inestable, los une la necesidad de contribuir de manera eficaz al desarrollo de la comunidad agrícola local.

Instrucciones para el Manejo del Módulo

Este módulo de aprendizaje ha sido preparado para ser usado en la capacitación de profesionales y técnicos de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) de Colombia. En él se hace referencia específica a ese contexto. Las personas interesadas en emplear este material para la capacitación en otros ámbitos o países deberán realizar los ajustes necesarios, tanto en el contenido sobre procedimientos como en aquellas partes que se refieren a la experiencia local.

El contenido del módulo se distribuye en dos secuencias instruccionales, con sus respectivos recursos metodológicos y materiales de apoyo, con el fin de facilitarle a la audiencia el aprendizaje. Para optimizar su utilidad le sugerimos al capacitador tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Antes de usar el módulo cerciórese que sus componentes (páginas de contenido y las transparencias) se encuentren en buen estado y en la secuencia adecuada; familiarícese con ellas.
- Asegúrese de contar con el equipo necesario para proyectar las transparencias y compruebe su buen funcionamiento.
- Ponga en práctica los recursos metodológicos del módulo, midiéndoles el tiempo para que pueda llevar a cabo todos los eventos de instrucción (preguntas, respuestas, ejercicios, presentaciones, etc). Consulte el módulo de Orientación General para calcular el tiempo necesario para cada componente de este módulo.
- Prepare los sitios y materiales que necesite para la realización de los ejercicios
- Finalmente asegúrese de tener a mano todos los materiales necesarios para la instrucción.

Durante el uso del módulo tenga siempre presente que los participantes en el curso son los protagonistas de su propio aprendizaje, por lo tanto, anímelos a participar activamente. Revise continuamente el flujograma de actividades programadas y el tiempo que ha destinado para cada una con el fin de asegurar su cumplimiento; evite las discusiones personales innecesarias para que pueda cumplir con los objetivos del módulo. Escriba las observaciones que, según su criterio, permiten mejorar el contenido y la metodología del módulo. Haga énfasis en los objetivos específicos para aumentar la concentración de la audiencia; centre la atención de los participantes en los puntos principales y en la relación que tienen todos los subtemas con el objetivo terminal del módulo.

Para desarrollar cada secuencia, discuta los objetivos específicos con los participantes, exponga el contenido técnico y luego presente y explique los ejercicios. A los participantes se les hará una exploración formativa al comienzo y al final del taller. Es decir, no se persigue calificar al participante sino darle la oportunidad de verificar por si mismo el aprendizaje logrado.

Si los fascículos con la información para los participantes no están disponibles, usted deberá seleccionar de los contenidos del presente módulo los tópicos que fotocopiará para distribuir entre ellos. Así mismo es una práctica corriente entre los instructores distribuir fotocopia de las transparencias que utilizarán para que los participantes puedan seguir la presentación en una forma ordenada. Estas fotocopias también aparecen anexas a los fascículos.

Después de usar el módulo cerciórese que todos sus elementos queden en buen estado y en el orden adecuado. Insista en la consulta de la bibliografía recomendada y en la búsqueda de información más detallada sobre los temas del contenido que hayan despertado mayor interés en la audiencia.

Dinámica de Grupo: Frases Desordenadas

Orientación para el Instructor

Objetivo

- ✓ Lograr que los participantes alcancen un nivel de colaboración e interdependencia durante el desarrollo de la dinámica y el curso.

Recursos necesarios

- Tarjetas con palabras dentro de un sobre (cinco sobres por grupo)
- Hoja de trabajo (una por grupo)

Tiempo requerido para la dinámica: 20 minutos

Instrucciones

- Distribuya a los participantes en grupos al azar de cinco personas, haga que se numeren del uno al cinco y que se busquen los mismos número quedando conformando los grupos, una vez establecidos estos, deben designar un líder, el cual recogerá la información generada durante la dinámica, y después presentarla en forma ordenada a la plenaria.
- Disponga las sillas en círculo.
- Defina explícitamente los objetivos del trabajo, les dirá lo que se espera de ellos: que trabajen juntos como grupo; se informa el tiempo para la actividad y se señala un resultado concreto que debe ser obra del esfuerzo común.
- Usted debe ser un observador del grupo y una persona-recurso; pero no su líder. En resumen su rol es explicar la dinámica, observar a los alumnos mientras la realizan y analizar los resultados con ellos y ver juntos cómo pueden mejorar su trabajo y su método.
- Elabore tarjetas con cada una de las siguientes palabras, las cuales deberá incluir en el sobre respectivo.
 - Sobre 1: El verano, empezado, ganas, hacia
 - Sobre 2: llegado, ha cegado, han, corrió la
 - Sobre 3: ha, El, empezar, a leer, Los
 - Sobre 4: luz del sol, a ladrar, Tengo, gato, casa
 - Sobre 5: La, me perros, de
- Entregue los sobres debidamente marcados al líder del grupo el cual se encargará de distribuirlos entre sus compañeros.

- **Usted debe informar lo siguiente:**
Trabajando en los grupos ustedes deben formar cinco frases, las letras mayúsculas corresponden a la primera letra de cada una de ellas. Les haré entrega a cada líder de grupo un sobre con las palabras correspondientes para la formación de las frases. No deben iniciar hasta que dé la señal.
- **No olvide que en un grupo eficiente los alumnos cooperan en lugar de competir. Se ayudan, comparten su información y sus recursos, se proporcionan apoyo y sugerencias en lugar de intentar sobresalir y distinguirse.**

Nota: Usted puede cambiar las palabras para la formación de nuevas frases, de acuerdo al tema a tratar, siempre y cuando sea una frase gramaticalmente correcta y con sentido.

Dinámica de Grupo: Frases Desordenadas

Orientación para el Participante

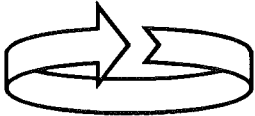
- Forme grupos de cinco personas y designe un líder
- Cada líder de grupo recibirá un sobre que contiene cinco sobres los cuales debe repartir entre los miembros del grupo.
- Cada sobre contiene tarjetas con un juego de palabras, con las cuales deberán organizar cinco frases, cuyas letras mayúsculas corresponden a la primera letra de cada una de ellas. Cada frase conformada debe ser gramaticalmente correcta y tener sentido.

Importante: No deben iniciar hasta que el instructor dé la señal.

Tiempo requerido para la dinámica: 20 minutos

Dinámica de Grupo: Frases Desordenadas

Información de Retorno



Las frases son:

- El verano ha llegado
- La luz del sol me ha cegado
- Los perros han empezado a ladrar
- Tengo ganas de empezar a leer
- El gato corrió hacia la casa

Es posible que se formen otras frases con estas palabras. Por lo tanto, lo importante es que cada participante tenga delante una frase gramaticalmente correcta y con sentido.

Expectativas de Aprendizaje

Orientación para el Instructor

- Distribuya el formulario de "Expectativas de Aprendizaje" a cada uno de los participantes.
- El cuestionario será respondido individualmente. Al terminar cada participante se reunirá con el compañero vecino y compartirán sus respuestas. Posteriormente estos dos compartirán con otros dos las expectativas y elaborarán una que represente el consenso. El grupo escogerá un relator, quien tendrá a su cargo presentar en la plenaria las expectativas de su grupo.

Con base en las presentaciones realizadas por los relatores, clasifique en un papelógrafo la información presentada. Cuando todos los relatores hayan hecho su presentación, proceda a indicar cuáles expectativas:

- Coinciden plenamente con los objetivos del módulo
- Tienen alguna relación con los objetivos del módulo
- Se refieren a otros aspectos de la capacitación que no han sido considerados en el módulo

Tiempo sugerido para la prueba: 35 minutos.

Expectativas de Aprendizaje

Orientación para el Participante

En el cuestionario de expectativas de aprendizaje, que se presenta a continuación, usted puede expresar sus intereses con relación a lo que espera del contenido técnico de este Módulo. Sus opiniones serán correlacionadas con los objetivos de la capacitación. Las preguntas deben ser respondidas en forma individual. Al terminar reúnanse con su vecino de grupo, analicen las expectativas de cada uno y hagan una síntesis de ellas. Luego, reúnanse con la pareja vecina, analicen las expectativas de los cuatro y hagan una síntesis del resultado. Si no hay consenso y las expectativas son muy diferentes, escribanlas por separado.

De este grupo de cuatro personas elijan un relator, quien presentará a la plenaria el resultado del ejercicio.

Tiempo disponible para la prueba: 35 minutos.

Lugar: _____

Fecha: _____

Esta actividad pretende que los instructores tengan un conocimiento general de las expectativas de los participantes al inicio de este evento.

1. Escriba en forma clara qué espera lograr de esta capacitación (5 minutos).

2. Dialogue con uno de sus compañeros vecinos y analicen las expectativas de cada uno. Traten de sintetizarla (5 minutos)

3. Ustedes dos compartan con otra pareja vecina del grupo, las expectativas y hagan un solo listado de ellas. Tratar de encontrar puntos comunes (10 minutos)



Exploración Inicial de Conocimientos

Orientación para el Instructor

- Antes de distribuir el cuestionario, indique a los participantes que esta exploración de conocimientos no persigue calificarlos, sino darles la oportunidad de conocer el estado inicial de sus conocimientos sobre el tema. Asimismo, sugiera que sus resultados serán el parámetro para comparar dicho estado inicial con sus conocimientos al finalizar el evento.
- Distribuya el cuestionario a los participantes.
- Cuando todos los participantes hayan terminado el cuestionario, presente las respuestas (por escrito, en una transparencia o en el papelógrafo) correctas para que cada uno evalúe las respuestas que ha dado a las preguntas.
- Discuta brevemente con los participantes sus inquietudes acerca de las respuestas que difieran de las que usted presentó, sin profundizar en el tema. Anúncieles que las respuestas estarán más claras a medida que se desarrolle el módulo.

Tiempo sugerido: 20 minutos

Advertencia: Cuando el curso de gestión se dicte empleando los cuatro módulos que lo constituyen, los instructores se ponen de acuerdo para elaborar una exploración inicial de conocimientos que incluya preguntas de todos los módulos. De aquí que no sea necesario hacer una exploración inicial al comenzar cada módulo.

En el Módulo de Orientación General, se proponen dos formatos para la exploración inicial de conocimientos y dos para la evaluación final que incluyen preguntas sobre los cuatro módulos. El instructor puede, sin embargo, formular las preguntas de esta exploración, de manera verbal e informal como una manera de introducir el tema.

Exporación Inicial de Conocimientos

Orientación para el Participante



Este cuestionario le permitirá explorar sus conocimientos acerca de los aspectos más importantes tratados en este Módulo. Cuando termine de responderlo, usted comparará los resultados que obtenga con los que le presente el instructor y estimará el conocimiento con que inicia el estudio del tema.

Tiempo: 15 minutos

1. ¿Cómo puede usted definir lo que es la **cobertura** de un proyecto?

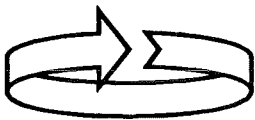
2. Qué diferencia general encuentra entre los siguientes términos:
Finalidad - Propósito - Producto.

3. Señale si son falsos (F) o verdaderos (V) los siguientes enunciados.
- a. Los productos de un proyecto son condición necesaria y suficiente para lograr el propósito.
- b. Los indicadores definen solamente como se evaluará el logro del propósito al finalizar el proyecto.

4. Señale todos los items que usted crea son correctos:
La utilización de la matriz del marco lógico en la formulación de un proyecto de asistencia técnica agropecuaria para pequeños productores, permite:
- a. Organizar la información.
 - b. Facilitar el acceso a los recursos financieros.
 - c. Mejorar el nivel de vida de los pequeños productores
 - d. Optimizar el uso de los recursos
 - e. Definir criterios para el seguimiento y la evaluación

Exploración Inicial de Conocimientos - Información de Retorno

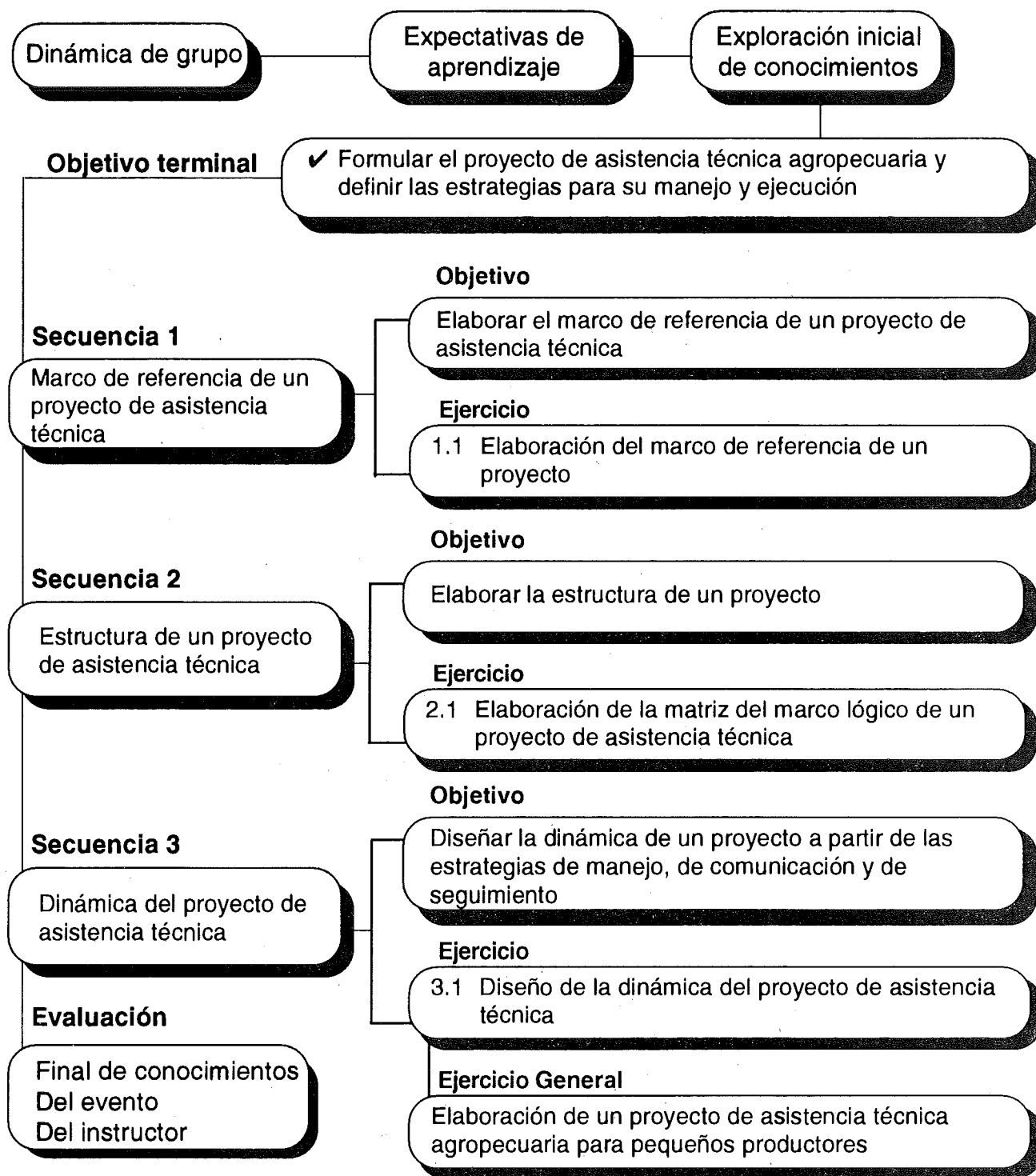
Orientación para el Instructor



Una vez finalizado el tiempo para la realización de la exploración inicial, haga lo siguiente:

- Presente las respuestas.
 - Premita que los participantes comparen sus respuestas con las de los otros.
 - Comente brevemente las respuestas.
1. Cobertura es el alcance poblacional y/o geográfico que determina el tamaño de un proyecto en un tiempo determinado.
 2. La principal diferencia es la de que cada una de estas palabras expresan un distinto nivel de objetivos.
Fin: Objetivo de más alto nivel. Problemas amplios de naturaleza económica, social y política.
Propósito: Objetivo que debe lograrse al final del proyecto.
Producto: Objetivo del nivel inferior que se logra con la ejecución de las actividades.
 3. a. Verdadero
Los productos del proyecto son condición necesaria para lograr el propósito.
b. Falso
Los indicadores también señalan los criterios con que se evaluarán los productos y la finalidad.
 4. a y e

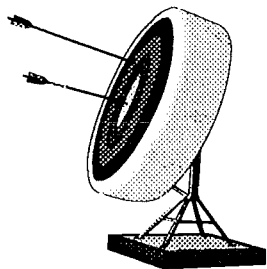
Flujograma para el Estudio del Módulo¹



¹ El flujograma muestra la secuencia de pasos que el instructor y la audiencia deben seguir para lograr los objetivos

Objetivos del Módulo

Objetivo Terminal



Al finalizar el estudio de este Módulo los participantes estarán en capacidad de:

- ✓ Formular un proyecto de asistencia técnica y definir las estrategias para su manejo y ejecución, teniendo en cuenta la problemática, las soluciones planteadas y los planes de acción identificados en los módulos anteriores.

Objetivo de la Secuencia 1

- ✓ Elaborar el marco general de un proyecto de asistencia técnica.

Objetivo de la Secuencia 2

- ✓ Elaborar la estructura de un proyecto de asistencia técnica.

Objetivo de la Secuencia 3

- ✓ Formular la dinámica de un proyecto a partir de las estrategias de manejo, de comunicación y seguimiento.

Introducción al Módulo

Este Módulo muestra las herramientas necesarias para que los asistentes técnicos de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) se capaciten en la formulación de proyectos de asistencia técnica agropecuaria dirigidos a pequeños productores.

El proyecto de asistencia técnica es la culminación de un proceso participativo en el cual la comunidad y los asistentes técnicos incorporan en un solo documento su realidad donde se da la producción junto con sus conocimientos acerca de la problemática agropecuaria y las alternativas tecnológicas de solución.

Formular un proyecto de asistencia técnica es ordenar de manera sistemática las propuestas de acción definidas en el proceso de planificación participativa. El proyecto de asistencia técnica es un instrumento de programación y de gestión que permite organizar la información y las acciones para administrar los recursos disponibles, planear los resultados esperados y facilitar el acceso a los recursos financieros. Este instrumento debe facilitar el seguimiento y evaluación de las acciones de asistencia técnica definiendo los indicadores de éxito y los medios para verificarlo.

Para preparar los proyectos de asistencia técnica es necesario aplicar criterios sistemáticos, dentro de un esquema lógico que facilita consultar, analizar y la organizar información adecuada al propósito y contexto de las comunidades con las cuales se trabaja.

La asistencia técnica agropecuaria municipal tiene dos tipos de proyectos: básico y especiales.

Proyecto de UMATA básica. Es aquel que está dirigido a resolver la problemática de los sistemas de producción de las comunidades de pequeños productores, de acuerdo con las posibilidades financieras del municipio y la capacidad técnica de la UMATA. El proyecto de UMATA básica se elabora tomando los problemas identificados a partir de la caracterización, análisis y planeación participativa, cuya solución no requiere tecnologías complejas y pueden resolverse con actividades educativas y de transferencia de tecnología en cada comunidad objeto de la prestación del servicio.

Proyectos especiales o específicos. Son aquellos orientados a resolver problemas complejos que requieren la introducción y manejo de tecnologías especializadas. Son ejemplos de proyectos especiales: manejo de cultivos con pequeña irrigación, manejo de cuencas y microcuencas, poscosecha, acuicultura, aprovechamiento de maquinaria agrícola, diversificación, etc.

Los proyectos especiales son complementarios de los que realiza la UMATA BÁSICA, y requieren para su ejecución de personal especializado. Para ello, el municipio podrá celebrar contratos con personas naturales o entidades especializadas que reúnan los requisitos técnicos y legales para su cumplimiento.

Cualquiera que sea el tipo de proyecto, su contenido se sintetiza en tres elementos básicos: marco de referencia, estructura y dinámica. Estos elementos son objeto de definición y análisis en cada una de las secuencias del presente Módulo.

La formulación del proyecto de asistencia técnica no debe convertirse en un esfuerzo agotador. Se trata de resumir en un documento los acuerdos logrados en los procesos de caracterización y planeación participativos y traducirlos en una programación concreta que involucre las previsiones necesarias para el logro de los objetivos fijados con la comunidad.

Secuencia 1. Marco de Referencia de un Proyecto de Asistencia Técnica

	Página
Flujograma para la Secuencia 1	1-2
Objetivo de la Secuencia 1	1-3
Introducción	1-4
Nombre del Proyecto	1-5
Entidad Solicitante	1-6
Problemática	1-7
Justificación	1-8
• Competitividad	1-8
• Sostenibilidad	1-8
• Equidad	1-9
Cobertura	1-10
Ejercicio 1.1 Definición del Marco de Referencia de un Proyecto	1-12
Resumen de la Secuencia	1-20

Flujograma para la Secuencia 1

Marco de Referencia de un Proyecto de Asistencia Técnica

Objetivo

✓ Elaborar el marco de referencia de un proyecto de asistencia técnica

Contenido

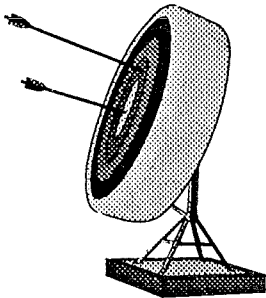
- Nombre del proyecto
- Entidad solicitante
- Problemática
- Justificación
- Cobertura

Ejercicio

1.1 Elaboración del marco de referencia de un proyecto

Resumen

Objetivo



Al finalizar el estudio de esta secuencia los participantes estarán en capacidad de:

- ✓ Elaborar el marco de referencia de un proyecto de asistencia técnica

Introducción

En las fases previas, de caracterización, análisis y planeación participativa, el asistente técnico ha identificado, seleccionado y priorizado, junto con la comunidad los problemas, las potencialidades y las alternativas de solución para los sistemas de producción de los pequeños productores en una región o zona determinada. Adicionalmente, se dispone de información relativa a los productores, la región y la producción agropecuaria. Con esta información, el asistente técnico procede a definir el marco de referencia del proyecto de asistencia técnica agropecuaria, que es el tema de la presente secuencia de aprendizaje.

El marco de referencia para cualquiera de los dos tipos de proyectos, básicos y especiales o específicos, está definido por cinco elementos que se describen a continuación.

Nombre del Proyecto

El nombre del proyecto debe ser claro, conciso y breve. No deberá contener más de 15 palabras. El título debe dar una idea sobre la acción, el propósito, la ubicación geográfica y los beneficiarios a quienes va dirigido.

Ejemplos

1. Asistencia técnica para el manejo de la microcuenca del río Fierro en Anzoátegui (Tolima).
2. Asistencia técnica para los pequeños productores en prácticas mejoradas en el manejo de suelos en San Juan del Cesar (Guajira).
3. Asistencia técnica para la aplicación de agricultura orgánica en producción de hortalizas con pequeños productores del municipio de Florencia (Caldas).

Entidad Solicitante

De acuerdo con el artículo 57 de la Ley 101 de 1993, todos los municipios del país tienen la obligación de crear la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), cuya función es la de prestar la asistencia técnica agropecuaria directa a pequeños productores.

De acuerdo con lo anterior, serán las UMATA de cada municipio las responsables de la elaboración y ejecución de los proyectos de asistencia técnica y por ende, quienes presentarán, a través del Alcalde la solicitud de cofinanciación al Fondo de Inversión Rural - DRI, cuando el respectivo proyecto la amerite.

El proyecto debe especificar brevemente, si la respectiva UMATA es creada directamente o contratada con una entidad privada; cuales son sus antecedentes, las experiencias del municipio y de los funcionarios en la prestación del servicio de asistencia técnica al pequeño productor, así como sus ventajas comparativas para ejecutar el proyecto.

Problemática

La identificación y priorización de la problemática es producto de la caracterización y análisis participativos cuyos principales elementos se encuentran en los cuadros de salida del Módulo 1.

En la descripción de la problemática se debe:

- Identificar el área del proyecto en términos geográficos, demográficos y socioeconómicos.
- Cuantificar la situación actual destacando el problema que se quiere resolver haciendo referencia a los indicadores de sostenibilidad, competitividad y equidad (con perspectiva de género) que muestren la magnitud del problema.
- Identificar las causas y condiciones que llevaron a que se esté presentando la situación que se desea resolver.
- Explicar el proceso participativo que se siguió para la formulación del problema.

Justificación

La justificación sintetiza los argumentos específicos que existen para emprender el proyecto. Debe indicar cómo se dió el proceso de la planificación participativa y explicar en lo posible con datos cuantitativos, por qué vale la pena realizar el proyecto y las implicaciones que tendría dejar de ejecutarlo.

Para realizar la justificación se deben tener en cuenta los siguientes elementos que se encuentran en los cuadros de salida del Módulo 2 de Planeación Participativa:

- Descripción de la solución seleccionada en la etapa de planeación destacando cómo contribuirá esta a la solución parcial o total, justificándola frente a otras posibles soluciones.
- Beneficios que obtendrán los usuarios, la región, la comunidad y el municipio.
- Síntesis del análisis de las ventajas de la solución escogida.
- Impacto que se espera causar con la realización del proyecto de asistencia técnica, teniendo en cuenta la competitividad, sostenibilidad y la perspectiva de género. Para lo anterior se deben retomar entre otros los siguientes descriptores, ya señalados en los módulos anteriores.

Competitividad

- Rentabilidad
- Calidad del producto
- Estabilidad de precios
- Valor agregado por poscosecha
- Productividad
- Disponibilidad de equipos y herramientas
- Canales de comercialización
- Costos de la tierra
- Mano de obra
- Costos en el transporte
- Fertilidad del suelo
- Recursos naturales

Sostenibilidad

- Erosión
- Disponibilidad de agua

- Bosques
- Disponibilidad de producción
- Disponibilidad de cultivos
- Germoplasma natural
- Situación fitosanitaria
- Fragmentación de propiedades
- Patrimonio cultural
- Abandono de tierras
- Disponibilidad de recursos orgánicos
- Niveles de contaminación del agua y del suelo
- Diversificación en el uso del suelo
- Rotación de cultivos
- Mantenimiento de la biodiversidad
- Control biológico
- Dependencia de insumos externos
- Autonomía local y cohesión

Equidad (con Perspectiva de Género)

- Disponibilidad de mano de obra
- Factibilidad social
- Motivación comunitaria
- Articulación con políticas y esfuerzos institucionales
- Participación de la mujer y otras personas de la familia en el trabajo y en las decisiones
- Disponibilidad de tiempo
- Acceso a los recursos
- Acceso a los beneficios

Para que el proyecto de asistencia técnica tenga viabilidad de ser apoyado su justificación debe tener estos lineamientos e involucrarlos en su contexto, teniendo en cuenta que ya fueron discutidos y analizados por la comunidad en los procesos de caracterización y planeación participativos.

Cobertura

La cobertura de un proyecto de asistencia técnica agropecuaria tiene un alcance **poblacional** y **geográfico** que determina su tamaño en un período de **tiempo** establecido.

La cobertura poblacional privilegia a los pequeños productores y su familia, quienes son los beneficiarios directos o población objetivo de los proyectos de asistencia técnica de la UMATA básica. Se caracterizan por que se vinculan de manera integral a la mayoría de las acciones y actividades del proyecto, son miembros de los grupos de trabajo y reciben la asesoría y capacitación en forma continuada.

Los pequeños productores son aquellos campesinos propietarios, poseedores o tenedores a cualquier título de uno o más predios rurales que directamente o con el concurso de su familia los explotan y no superan en área o en ingresos a dos Unidades Agrícolas Familiares (UAF) y siempre que deriven de su actividad agropecuaria por lo menos el 70% de los ingresos. Igualmente son pequeños productores, para efecto de la prestación del servicio de asistencia técnica agropecuaria, los pescadores artesanales a que se refiere el artículo 125 del Decreto 2256 de 1991.

La cobertura geográfica utiliza como elemento referencial una **unidad geográfica aglutinadora**. Llámese esta resguardo indígena, vereda, corregimiento o cuenca hidrográfica, esencialmente debe cumplir dos requisitos: el primero, que sirva como nicho para el encuentro del productor y su familia con la comunidad, elemento indispensable para la organización de grupos de trabajo. El segundo que reúna las condiciones agroecológicas, socioeconómicas y tecnológicas de relativa homogeneidad como para poder identificarse como un sistema de producción de nivel jerárquico superior al de la finca.

La cobertura de un proyecto depende de:

- La **capacidad financiera** del municipio, dado que afecta la disponibilidad de recursos humanos y la operatividad de la UMATA.
- La **ubicación espacial** de la población objetivo.
- La **infraestructura** física del municipio.
- El **mercado** de los productos en razón a que la producción no debe incrementarse más allá de la demanda.
- La **naturaleza** que puede influenciarla de diferentes maneras, por ejemplo para aquellos proyectos relacionados con el manejo y conservación de una microcuenca, la población objetivo no solo son

los productores ubicados en ella sino también la comunidad a la que se le garantiza en el futuro el abastecimiento del recurso hídrico para el consumo humano.

La cobertura en aquellos casos de proyectos especiales o específicos, no siempre corresponde a un ámbito poblacional o geográfico en los términos referenciados. Por ejemplo, en proyectos cuyo objetivo sea reforestar una zona determinada o controlar una enfermedad en el ganado, la cobertura podría definirse en función de la variable afectada: hectáreas o número de cabezas.

La duración es el tiempo requerido para alcanzar el propósito del proyecto, es decir, define el período en que se implementará la solución del problema que lo origina.

La duración dependerá de la naturaleza del proyecto, en la medida en que se involucren actividades de corto, mediano y largo plazo, y de la capacidad operativa que se tenga para alcanzar la cobertura geográfica y poblacional.

La cobertura poblacional, geográfica y la duración del proyecto, se confirman o se ajustan cuando se elabore la matriz del marco lógico en el siguiente paso de la estructura del proyecto.

**Orientación
para el
Instructor****Objetivos**

- ✓ Definir el nombre de un proyecto.
- ✓ Describir la problemática actual que se quiere resolver.
- ✓ Describir la justificación del proyecto utilizando los criterios de competitividad, sostenibilidad y equidad con perspectiva de género.
- ✓ Definir la cobertura poblacional y geográfica.

**Recursos
necesarios**

- Fotocopia del Anexo 8
- Papelógrafo con papel y marcadores
- Hoja de trabajo
- Tarjetas de cuatro colores
- Información de retorno

Tiempo sugerido para este ejercicio: 90 minutos

Instrucciones

Este ejercicio está basado en el análisis y uso de información de un caso en el que se simulan las condiciones de la producción agropecuaria de una comunidad. El ejercicio está relacionado con un proyecto de asistencia técnica agropecuaria, el cual, va a constituirse en proyecto de la UMATA básica. El propósito es que los participantes, utilizando esta información, se ejerciten en elaborar el marco de referencia de un proyecto de asistencia técnica agropecuaria.

Procedimiento

Cuando concluya el desarrollo de los contenidos, inicie el ejercicio. Siga el procedimiento que se describe a continuación.

- Reparta al azar las tarjetas de distintos colores de tal forma que queden grupos de 5 personas.
- Indique a cada grupo que deben nombrar un moderador y un relator.
- Distribuya la hoja de trabajo de este ejercicio y el Anexo 8, estudio de caso.

- Oriente a los grupos para que lean y analicen el contenido del caso presentado.
- De indicaciones a los relatores para que contesten las preguntas que se formulan en la hoja de trabajo y preparen los informes que serán presentados en plenaria.
- Visite los distintos grupos y oriente el debate en ellos de manera que induzca a cumplir el objetivo del ejercicio.
- Informe que la plenaria será realizada luego de concluido el trabajo de los grupos y que cada relator tendrá un tiempo limitado para su presentación.
- En la plenaria controle el tiempo de presentación de los relatores de cada grupo.
- Al finalizar la plenaria haga un resumen de los resultados obtenidos y refuerce con sus comentarios los aspectos más destacados de las presentaciones, en particular aquellos relacionados con los objetivos del ejercicio.

Ejercicio 1.1

Marco de Referencia de un Proyecto

Orientación para el Participante

El ejercicio que usted va a realizar con sus compañeros está basado en un caso que simula las condiciones de producción agropecuaria de una comunidad. El propósito de este ejercicio es definir el nombre, la cobertura del proyecto; describir la problemática y la justificación del mismo, con base en los contenidos de la primera secuencia de este módulo y el análisis del caso que se repartirá.

Procedimiento

- Intégrese a su grupo de trabajo y de acuerdo con sus compañeros nombre un moderador y un relator. El **moderador** dirige la discusión.
- Lea y analice con sus compañeros de grupo la información del estudio de caso que recibió.
- Responda las preguntas que se formulan al final .
- Con sus compañeros preparen en papelógrafo una presentación de los resultados obtenidos en el análisis.
- El relator de cada grupo presenta en plenaria las conclusiones que resultaron del análisis.

Tiempo sugerido para este ejercicio: 90 minutos

Ejercicio 1.1 Marco de Referencia de un Proyecto

Responda las cuatro preguntas que se formulan a continuación.

Pregunta 1

Teniendo en cuenta el caso de "Producción de hortalizas en Pamplonita" defina un nombre alternativo para el caso, que cumpla con las características planteadas en el contenido de la primera secuencia de este Módulo.

Pregunta 2

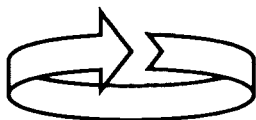
Utilizando las hojas del portafolio técnico del módulo de Caracterización y Análisis Participativos y el caso de Producción de Hortalizas en Pamplonita describa la problemática que se debe resolver.

Pregunta 3

Usando las hojas de portafolio técnico del módulo de Planeación Participativa y el caso de producción de hortalizas en Pamplonita, describa la justificación del proyecto teniendo en consideración los criterios de la política gubernamental para el desarrollo integral campesino (competitividad, sostenibilidad y equidad, con perspectiva de género).

Pregunta 4

Identifique la posible cobertura y duración que pueda tener el proyecto ya mencionado.

Información de Retorno

El intercambio de los resultados del trabajo de cada grupo constituirá la mejor información de retorno para los participantes. Este intercambio permitirá conocer cómo cada grupo ha interpretado la situación del caso propuesto para estudio. Las alternativas que cada grupo encuentra ayudarán a construir el marco de referencia de un proyecto de asistencia técnica agropecuaria. Sin embargo, a continuación se presentan posibles respuestas a las preguntas formuladas en la hoja de trabajo, para que sean contrastadas con las desarrolladas por los participantes.

Para la Pregunta 1**Nombre del proyecto**

- 1.1 Asistencia técnica para la producción de hortalizas con pequeños productores aplicando abono orgánico en Pamplonita (Norte de Santander).
- 1.2 Asistencia técnica en un sistema sostenible para la producción de hortalizas con pequeños productores en Pamplonita (Norte de Santander).

Para la Pregunta 2**Problemática**

En la región baja de Pamplonita existen 10 veredas localizadas en las zonas agroecológicas Mf y Mg, con una altitud que fluctúa entre 1500 a 1800 m.s.n.m., una temperatura promedio de 18°C y una precipitación anual de 2000 mm.

Estas veredas carecen de servicios básicos de educación, salud, electricidad, acueductos y alcantarillado, además las vías carretables se encuentran en malas condiciones.

La explotación agropecuaria es típicamente minifundista, el 80% de los predios posee menos de dos hectáreas. La mayor parte de los ingresos se obtienen del café, cuyos subproductos del beneficio los depositan en las quebradas contaminando sus aguas. Además, cultivan yuca, plátano, maíz y pequeñas áreas de hortalizas, aplicando inadecuadas prácticas culturales deteriorando la fertilidad de los suelos, lo que hace que sus rendimientos sean cada vez más bajos. (tomate 8 ton/ha, cebolla cabeza 10 ton/ha y habichuela 6 ton/ha).

En consenso con la comunidad, la problemática se sintetizó, en que las familias en general obtenían bajos ingresos a causa de los bajos rendimientos agropecuarios, agudizando a la vez un peligroso deterioro de la fertilidad del suelo y la contaminación de las aguas de las quebradas. Por otra parte, existe subutilización de la mano de obra familiar y faltan actividades económicas rentables que requieran de poca tierra, lo que ha contribuido a que la comunidad tenga deficiencias nutricionales por falta de diversificar la dieta alimentaria con productos de alto contenido de vitaminas y minerales.

Para la Pregunta 3

Justificación

3.1 El municipio de Pamplonita posee zonas agroecológicas aptas para la producción de hortalizas pero, por la baja tecnología que se aplica, los rendimientos son bajos y no se producen excedentes para el mercado. La comunidad privilegió el montaje de lombriceros como fuente de abono orgánico para la producción de hortalizas en razón al mejoramiento de la calidad de las mismas, el bajo costo de inversión y la posibilidad de usar las lombrices para la producción animal.

La solución permite aprovechar la tradición en la producción de hortalizas, las condiciones ambientales favorables y las tecnologías económicamente atractivas para producir lombricompostado y hortalizas. Se espera mejorar los ingresos al disminuir los costos unitarios de producción y se contribuye a la diversificación de las opciones productivas. En términos de sostenibilidad agroecológica, se mejora la calidad del recurso suelo y se reduce el uso de agroquímicos y la contaminación de las aguas por el aprovechamiento de los residuos del beneficio del café. El nivel nutricional de la familia también se mejora, lo mismo que la productividad general de la finca al utilizar la mano de obra familiar disponible.

3.2 Como alternativa de solución se proyecta el establecimiento de huertas familiares que mediante el uso de abonos orgánicos y tecnología apropiada permitan generar empleo, mejorar la dieta alimentaria y producir excedentes para el mercado. Como fuente de abono orgánico se plantea el montaje de lombriceros, que permitirá mejorar la calidad de las hortalizas, los rendimientos, los ingresos familiares y la utilización de lombrices en la alimentación animal.

El proyecto de producción de hortalizas con el uso de abono orgánico se justifica desde el punto de vista de los criterios de la política gubernamental por los siguientes aspectos:

- a. En el contexto de competitividad
 - Condiciones agroecológicas favorables para producir hortalizas
 - Disponibilidad de tecnologías que incrementan los rendimientos y la rentabilidad en la producción de hortalizas
 - Se mejoran los ingresos de los productores y su familia al disminuir los costos unitarios de producción
 - Se mejora la calidad de las hortalizas por la reducción del empleo de agroquímicos y uso del abono orgánico
 - Se contribuye a la diversificación de las opciones productivas de los pequeños productores, tanto por las posibilidades de ampliar la oferta de hortalizas como por la producción de lombrices de uso potencial para alimentación animal.
- b. En el contexto de sostenibilidad
 - Se mejora la calidad del recurso suelo por el uso de abono orgánico
 - Se reduce la contaminación de las fuentes de agua
 - Se reduce el uso de agroquímicos
- c. En el contexto de género
 - Se propicia el uso de mano de obra familiar
 - Se contribuye a la seguridad alimentaria de la familia
 - Se mejora el nivel nutricional

Para la Pregunta 4

Cobertura y duración

- 4.1 La cobertura para el caso de "Producción de Hortalizas en Pamplonita":
 - a. Diez veredas productoras de hortalizas
 - b. 150 familias de pequeños productores
 - c. Duración: dos años

- 4.2 El proyecto será desarrollado en 10 veredas de la zona baja de Pamplonita, productoras de hortalizas y abarca a 150 familias de pequeños productores. La duración del proyecto es de 2 años.

Resumen de la Secuencia

A partir de la información obtenida en las fases de caracterización y planeación participativas, se define el marco de referencia del proyecto de asistencia técnica dirigido a pequeños productores. Esta secuencia ofrece información sobre los contenidos de dicho marco: nombre, entidad solicitante, problemática, justificación y cobertura.

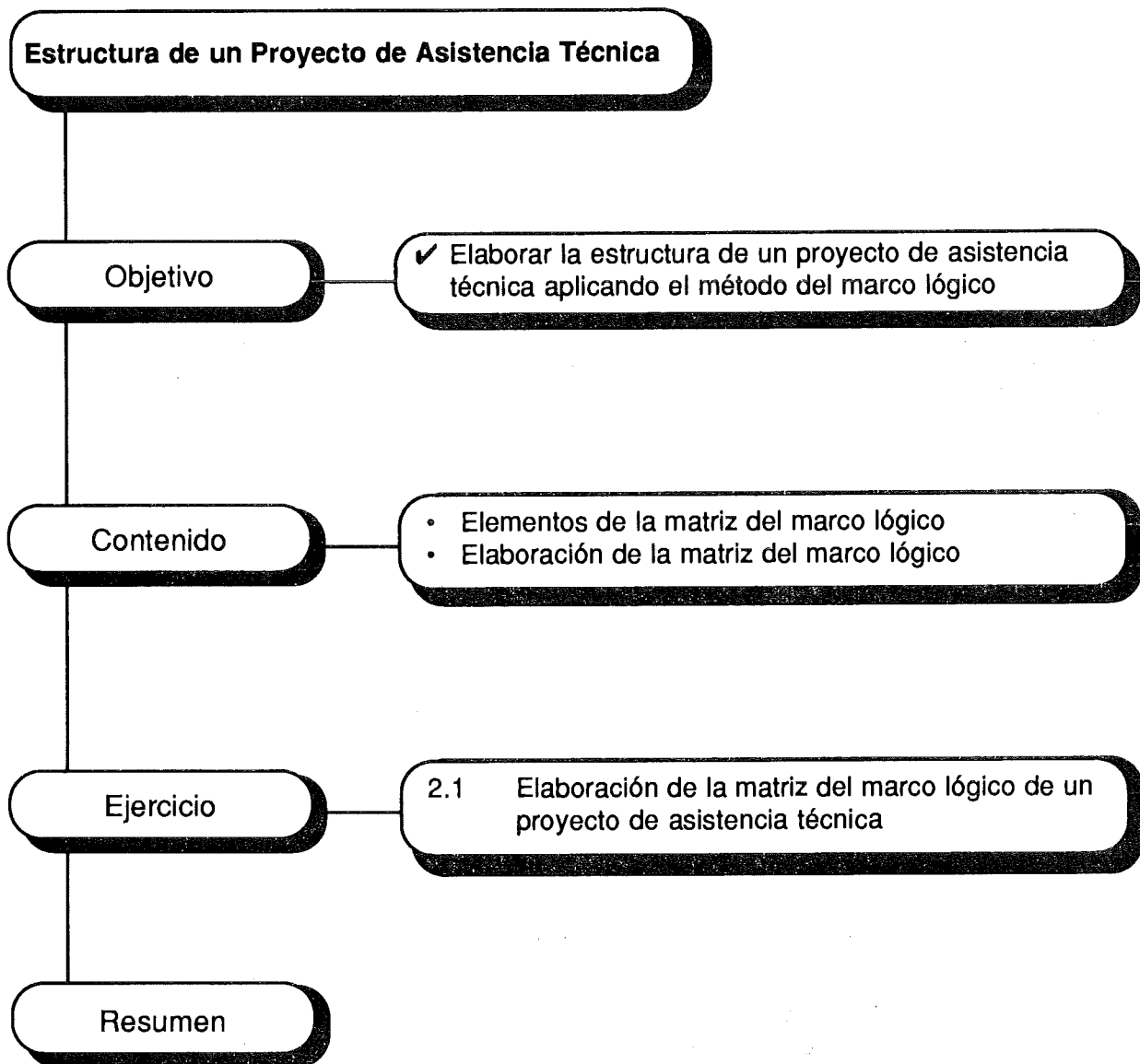
En la parte inicial se hace énfasis en que los criterios de **competitividad, sostenibilidad y equidad con perspectiva de género** sean considerados en el análisis del marco de referencia y en particular en la descripción del problema y la justificación del proyecto, tanto por su significado en las funciones de producción como por constituir principios de las actuales políticas gubernamentales para el desarrollo agropecuario y rural del país.

Esta secuencia concluye con un ejercicio práctico orientado a que los participantes en la capacitación desarrollen destrezas en la correcta elaboración del marco de referencia del proyecto, utilizando los recursos metodológicos expuestos y las propuestas aportadas por los participantes como resultado de sus análisis en grupo.

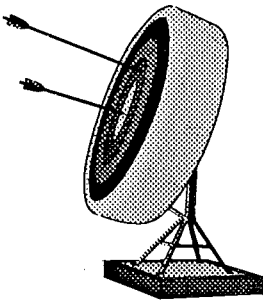
Secuencia 2. Estructura de un Proyecto de Asistencia Técnica

	Página
Flujograma para la Secuencia 2	2-2
Objetivo de la Secuencia 2	2-3
Introducción.....	2-4
Elementos de la Matriz del Marco Lógico	2-5
• Resumen narrativo	2-5
• Supuestos básicos	2-10
• Indicadores verificables	2-13
• Medios de verificación	2-15
Elaboración de la Matriz del Marco Lógico	2-17
Ejercicio 2.1 Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica	2-21
Resumen de la Secuencia	2-43

Flujograma para la Secuencia 2



Objetivo



Al finalizar el estudio de esta secuencia los participantes estarán en capacidad de:

- ✓ Elaborar la estructura de un proyecto de asistencia técnica, aplicando el método del marco lógico.

Introducción

Es común encontrar en los proyectos formulados una falta de precisión de la problemática que se quiere resolver y debilidad en los argumentos de la justificación para ejecutar la propuesta. El marco referencial, tema de la secuencia anterior, apunta a resolver esta situación.

Es también frecuente que los objetivos del proyecto no se definan claramente y que exista incoherencia entre la problemática y los objetivos que se plantean, así como, entre los recursos disponibles, las actividades a desarrollar y los productos que se desea generar.

La matriz del “marco lógico” es un instrumento útil para darle estructura al proyecto. Permite aclarar los objetivos, articular las relaciones entre el problema y las soluciones y entre los recursos y las actividades, definir los criterios para la ejecución del seguimiento y la evaluación e identificar los factores externos que limitan el logro de los resultados.

La matriz del marco lógico permite evidenciar cualquier omisión o incoherencia entre las partes del proyecto.

La presente secuencia define en primera instancia los elementos conceptuales de la matriz del marco lógico y en segundo lugar la forma de elaborarla.

Elementos de la Matriz del Marco Lógico

El marco lógico se expresa en una matriz de 4x4, en cuyas columnas se identifican: a) el resumen narrativo, b) los indicadores verificables, c) los medios de verificación y d) los supuestos básicos. En las filas se identifican tres niveles de objetivos: la finalidad, el propósito y los productos y una cuarta fila denominada insumos, que esta compuesta por las actividades y los recursos (Cuadro 1).

Cuadro 1. La matriz del marco lógico

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
Finalidad			
Propósito			
Productos			
Insumos • Actividades • Recursos			

Resumen Narrativo

En el resumen narrativo, que constituye la primera columna de la matriz, se encuentra la base de la estrategia del proyecto, que define el escalonamiento de objetivos, las actividades y los recursos necesarios para lograrlos.

En la elaboración del resumen narrativo, el asistente técnico debe reconocer los límites que existe en cuanto a lo que puede lograr en los proyectos. Esto significa que es necesario identificar y seleccionar objetivos posibles de ser alcanzados.

Los planes, programas y proyectos siempre implican una serie de objetivos encadenados sucesivamente por una relación medio-fin. Cuando esta relación no se define claramente, existe el riesgo de preocuparse demasiado por los medios, descuidando el orden superior, el verdadero fin que se persigue.

El resumen narrativo plantea la articulación de la primera columna en cuatro distintos niveles: Finalidad, Propósito, Productos e Insumos.

Finalidad

Es el objetivo de más alto nivel contemplado en el proyecto. Normalmente se refiere a la solución de problemas amplios de naturaleza económica, social, política o institucional que afectan a un grupo de personas o a una comunidad. El proyecto es una condición para alcanzar **la finalidad**, pero no será suficiente por si mismo para lograrlo.

El compromiso del proyecto con la finalidad no debe ser otro que la contribución parcial al logro de los objetivos de las comunidades o del gobierno municipal.

Ejemplo:

Para un proyecto de asistencia técnica la finalidad por lo general está dirigida a contribuir a la solución de problemas tales como el bajo nivel de ingresos familiares de los pequeños productores; en este caso la finalidad del proyecto se podría

enunciar como: “Contribuir al mejoramiento de ingresos familiares de los pequeños productores en cinco veredas de la zona marginal cafetera del municipio de Chinchiná”.

Propósito

Es el estado que se habrá logrado a la terminación del proyecto. El propósito es la razón de ser del proyecto y lo que justifica la inversión de recursos en la producción de resultados

El **propósito** describe el logro de los beneficiarios del proyecto con el uso de los servicios y productos del mismo. Se entiende que el propósito no va a ser alcanzado directamente por la institución que ejecuta el proyecto (ejemplo, la UMATA) sino indirectamente a través de los beneficiarios, en la medida que estos aprovechen

los productos o resultados del proyecto.

Es fundamental describir el propósito de manera precisa e inequívoca, por que éste es el que justifica la inversión necesaria para producir los resultados.

Ejemplo:

En el contexto de un proyecto de asistencia técnica, un propósito sería por ejemplo, “Los productores de cinco veredas ... logran aumentos en la productividad del cultivo del plátano mediante el uso de prácticas mejoradas de manejo”.

Encadenando este propósito con la finalidad de “Contribuir al mejoramiento de los ingresos familiares de los pequeños productores...”,

puede verse que el aumento en la productividad **contribuye** al mejoramiento de los ingresos... el logro de este propósito no es el único medio para mejorar los ingresos pues otras variables (mejoramiento del cultivo del café, introducción de otros cultivos en terrenos subutilizados de la finca, etc.) podrían también contribuir al logro de esta finalidad.

El logro del propósito es entonces una condición necesaria para alcanzar la finalidad, pero no será suficiente por si mismo para lograrlo.

Productos

Los **productos** son aquellos resultados que se logran directamente de la ejecución de las actividades del proyecto mediante una buena administración de los recursos. Son concretos, medibles y observables. El proyecto garantiza que se obtendrán como consecuencia de sus actividades, bajo control del equipo responsable del proyecto. Este debe producir todos los productos que sean necesarios para alcanzar el propósito.

Los productos no son los que justifican el proyecto pero son una condición necesaria para lograr el propósito.

Ejemplo:

Para lograr el propósito de aumentar la productividad del plátano mediante un mejor manejo, el proyecto debe capacitar a los productores en el uso de mejores prácticas de manejo. Entonces el resultado que debe producir el proyecto y del cual es responsable el equipo puede enunciarse así: “Los pequeños productores de cinco veredas estarán capacitados en el uso de prácticas mejoradas de manejo del cultivo del plátano”.

El encadenamiento lógico producto - propósito - finalidad puede ahora verse claramente: productores capacitados en prácticas mejoradas de manejo (**producto**) pueden, mediante el uso de esas prácticas mejoradas aprendidas, aumentar la productividad del cultivo del plátano (**propósito**), lo cual contribuirá a que puedan mejorar sus ingresos (**finalidad**).

Insumos

Los insumos del proyecto son las actividades y los recursos necesarios para la producción de unos resultados.

- Actividades

Son las acciones necesarias para transformar los recursos disponibles en productos del proyecto en un período determinado de tiempo. Para cada producto debe de haber una o más actividades que aseguren su logro.

Las actividades planteadas en el proyecto deben ser necesaria y suficientes para generar los productos a los que están orientadas.

Las actividades se definen como acciones que deben ejecutar los diferentes actores comprometidos con el proyecto. La asistencia técnica agropecuaria, forestal y pesquera de carácter grupal, implica, como punto de partida, la realización de actividades de organización y mantenimiento de grupos, además de una adecuada combinación de métodos individuales, grupales y masivos de comunicación.

Las actividades de comunicación individuales, grupales y masivas, se calcularán en forma racional de acuerdo al tamaño del proyecto usando criterios tales como el número de productores, el número de veredas y su distribución en el municipio.

Ejemplo:

Para el proyecto de mejoramiento de la productividad del cultivo del plátano, podría ser pertinente plantear actividades como las siguientes:

- a. Organización de los productores: en un caso hipotético uno podría planear que se trabaje con los grupos ya formados.
- b. Establecimiento de parcelas demostrativas.
- c. Demostración de métodos
- d. Realización de días de campo, giras, etc.
- e. Elaboración, publicación y distribución de plegables y folletos promocionales.
- f. Visitas a la finca de algunos de los productores del grupo
- g. Reuniones

Recursos

Los bienes y servicios que se requieren para realizar las actividades del proyecto pueden ser humanos, físicos y financieros y deben ser suficientes para el desarrollo de todas las actividades contempladas en el proyecto.

El recurso humano se discrimina por el tipo de personal: profesional y técnicos intermedios, de apoyo y administrativo; su especialidad (Ingeniero Agrónomo, Médico Veterinario, Economista, u otros), la dedicación de tiempo que tendrá y el calendario de su vinculación al proyecto durante el tiempo de ejecución.

Los recursos físicos, como instalaciones y equipo de campo, de oficina o de laboratorio, etc., se discriminan por disponibilidad, costo, ubicación espacial y temporal.

Los recursos financieros se subdividen en gastos de personal, de inversión, de administración y técnicos.

Con la especificación de los recursos necesarios se completa la primera columna del marco lógico que constituye el resumen narrativo del proyecto. En él se dice qué recursos se necesitan y qué se va a hacer (**insumos**), qué es lo que se quiere lograr con el proyecto (**Productos**); ¿qué conseguirán los beneficiarios con estos productos? ¿por qué se hace el proyecto? o sea el **propósito**, y en el último termino, ¿para qué se hace el proyecto? (**finalidad**).

En el ejemplo que se traía la primera columna quedaría como muestra el Cuadro 2.

Cuadro 2. Resumen narrativo

Resumen narrativo
<p>Finalidad Contribuir al mejoramiento de los ingresos familiares de los pequeños productores</p>
<p>Propósito Aumentar la productividad del cultivo del plátano mediante el uso de prácticas mejoradas de manejo del cultivo</p>
<p>Productos Capacitar a los pequeños productores en el uso de prácticas mejoradas de manejo del cultivo del plátano</p>
<p>Insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades <ul style="list-style-type: none"> - Organizar grupos de productores - Establecer parcelas demostrativas - Demostración de métodos - Realizar días de campo - Realizar giras de productores - Visitas a fincas - Elaborar, producir, distribuir plegables y folletos promocionales - Reuniones • Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Humanos (Profesional, Técnicos intermedios de apoyo administrativo) - Físicos (Medios de transporte) - Financieros (Presupuesto. Gastos de personal, gastos técnicos, gastos administrativos, gastos de inversión)

Supuestos Básicos

El diseño de un proyecto usando el marco lógico, se hace a partir de una serie de predicciones usualmente llamadas hipótesis. En el contexto de lo ya tratado, éstas hipótesis son las siguientes:

- a. Si los insumos son administrados adecuadamente, entonces los productos serán obtenidos.
- b. Si se obtienen los productos, entonces se logra el propósito.
- c. Si se logra el propósito, entonces se contribuirá al logro de la finalidad.

Cada vez que se formulan dichas hipótesis, se acepta que existe un cierto grado de incertidumbre, debida a la existencia de factores externos al control del equipo del proyecto, pero que condicionan o afectan el logro de los objetivos. Esta incertidumbre se incrementa a medida que se sube en el nivel de jerarquía de los objetivos del proyecto. Los factores condicionantes, cuyo comportamiento incide en el logro de los distintos objetivos pero cuya presencia o ausencia va mas allá del control de quienes dirijan el proyecto, se denominan **supuestos básicos**. Como se ha mencionado, los supuestos se refieren al comportamiento esperado de factores que no pueden ser controlados por el proyecto pero influyen su ejecución y su éxito.

Ejemplos:

“Los recursos asignados al proyecto son suficientes y entregados oportunamente” (Supuesto para que se puedan desarrollar las actividades).

“No hay factores externos (ej. de orden público) que impidan la asistencia de los productores a los eventos de capacitación” (Supuesto para que a partir de las actividades de capacitación se logren los productos: productores capacitados).

“Las condiciones climáticas tienen un comportamiento histórico conocido y este se mantendrá” (Supuestos para que los productores capacitados al aplicar las mejores prácticas de manejo logren aumentos en la productividad del plátano, es decir para que se logre el propósito).

“Los precios del plátano en el mercado son favorables y con cierta estabilidad” (Supuestos para que los aumentos en la productividad del plátano contribuyan al mejoramiento de los ingresos, es decir, para que se contribuya a alcanzar la finalidad).

“La UMATA sigue prestando el servicio de asistencia técnica y se espera que el precio del plátano permanezca favorable” (Supuestos para que se puedan mantener el aumento en la productividad del plátano y el mejoramiento de los ingresos se sostenga).

*Los **supuestos** pueden ser el factor crítico en un proyecto de asistencia técnica. De allí la importancia de aclarar la naturaleza de la incertidumbre para seleccionar un diseño con las mayores probabilidades de éxito.*

Entre los factores mencionados las condiciones climáticas y las del mercado pueden ser factores de alta incertidumbre, puesto que son de imposible o difícil control. Se está sujeto a las variabilidades del clima y sólo con muy novedosas innovaciones técnicas es posible manejar algunos de esos factores. El

comportamiento del mercado depende de múltiples variables que el proyecto no puede modificar.

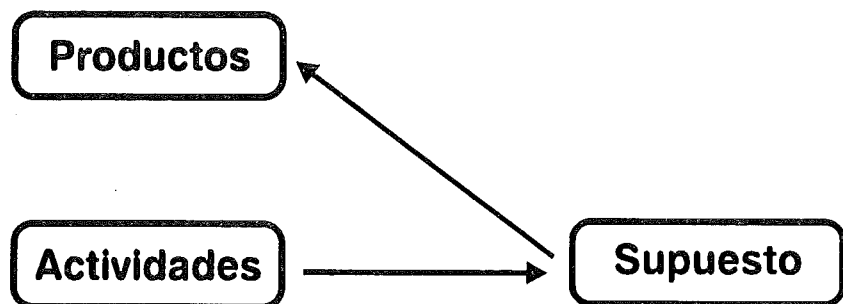
Los **supuestos** deben ser identificados en la última columna de la matriz en el nivel inmediatamente inferior al del objetivo cuyo logro depende de ellos. Al diligenciarla, en el **nivel de los recursos**, los **supuestos básicos** corresponden a la “**Situación Inicial del Proyecto**” (SIP) o línea de partida. Esto es la que permite hacer comparaciones posteriores para observar los avances del proyecto en su ejecución.

La situación inicial debe ser descrita en términos cuantitativos, circunscrita según el criterio pertinente (geográfico, económico, social, ambiental) y justificada por su relevancia y demanda de solución.

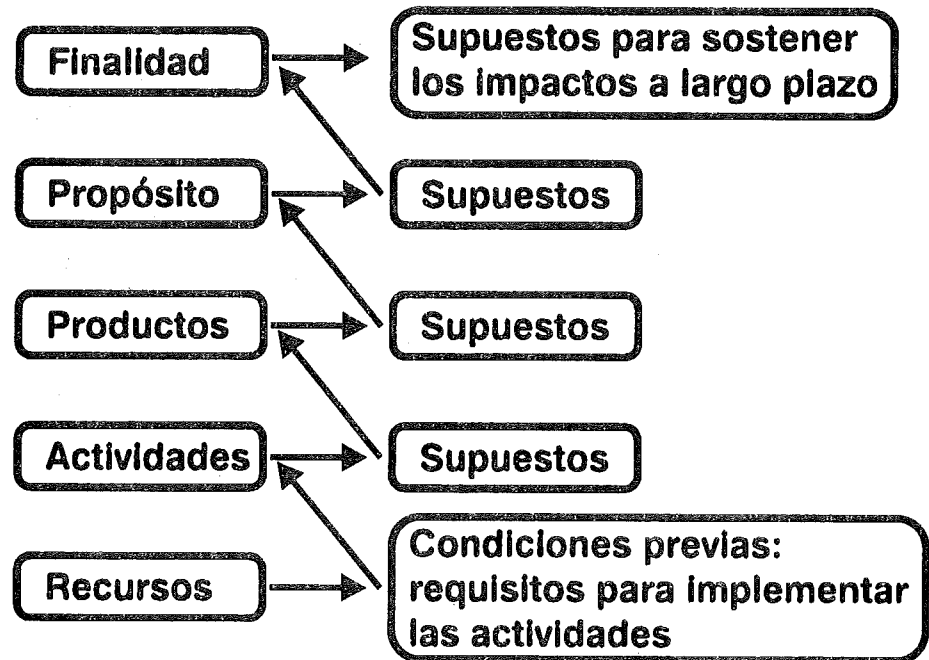
Los supuestos básicos a nivel de finalidad se refieren a los factores que aseguren la continuidad de los resultados del proyecto a largo plazo.

Procedimiento para establecer los supuestos:

- a. Verifique si las actividades son necesarias y suficientes para alcanzar los productos. En caso de no ser suficiente identifique las actividades adicionales. Si estas actividades son función del proyecto agréguelas en el sitio correspondiente, en caso contrario, es decir, que dichas actividades son necesarias y se salen de la competencia del proyecto, deben especificarse como supuestos o factores condicionantes.



- b. Se hace este mismo control de tres pasos para todos los niveles, empezando en la base de la matriz, para verificar si el esquema llega a conclusiones lógicas y completas. Cada nivel debe contener las condiciones necesarias y suficientes (incluyendo los supuestos) para el nivel inmediato superior.



- c. Asegurarse de que:
- Los supuestos básicos son formulados de la misma manera que los objetivos (en forma de una condición positiva).
 - Los supuestos básicos son descritos operativamente con tal grado de detalle (si es posible con indicadores) que pueda apreciarse con precisión si los requisitos externos se han cumplido.
- d. En caso de existir supuestos que hacen prever dificultades serias en el desarrollo del proyecto, la planificación debe ajustarse. Las actividades, productos y propósitos deben modificarse tantas veces como sea necesario hasta que tales supuestos queden razonablemente bajo control.

Indicadores Verificables

Los indicadores especifican el tipo de evidencia necesaria para verificar el logro de los objetivos en cada nivel.

Los logros de un proyecto deben ser susceptibles de apreciación objetiva. Tanto un interesado en el proyecto como una persona ajena al mismo deben concordar en cuanto al avance logrado en relación con lo planificado. Por ello un buen diseño del proyecto contempla en forma explícita medidas objetivamente verificables de los resultados esperados. Tales medidas reciben el nombre de **indicadores verificables** y se expresan por lo general en términos cuantitativos. En algunos casos es imposible realizar la medición directamente, pero se pueden aplicar indicadores indirectos, por ejemplo, la cantidad de vacunas aplicadas en un área como medida (indirecta) de un mejor estado sanitario del hato. Cuando se recurre a estas mediciones indirectas hay que asegurarse de que sean verificables también las relaciones causales correspondientes (por ejemplo, la aplicación de determinada vacuna es condición suficiente para mejorar el estado sanitario del ganado).

Los indicadores fijan el nivel de efectividad que se estima adecuado para el logro del objetivo; especifican las pruebas necesarias y destacan las características importantes del objetivo a ser alcanzado; por estas razones constituyen la base para la evaluación del proyecto.

Por otra parte, a nivel de insumos, los indicadores permiten establecer los márgenes de tiempo para el cumplimiento de las actividades y la previsión de los recursos necesarios según la programación por lo cual son la base para el control y seguimiento del proyecto.

Debido a la importancia del propósito como justificación y razón de ser del proyecto, el conjunto de indicadores a este nivel especifica la “**Situación Final del Proyecto**” (SFP). El marco lógico incentiva al diseñador del proyecto a definir clara y explícitamente cual es la situación que indicará que el proyecto ha sido un éxito.

Ejemplo:

Propósito	Indicadores verificables
Aumento en la productividad del plátano de los pequeños productores de cinco veredas de la zona marginal cafetera de Chinchiná.	300 pequeños productores incrementarán sus rendimientos en un 60% entre julio de 1995 y julio de 1997. El plátano cosechado por los pequeños productores en 1997 es de mejor calidad (25% más peso por racimo) que el plátano cosechado por los mismos productores en 1994.

Nótese en el anterior ejemplo, cómo los indicadores añaden claridad a la formulación del propósito. El propósito “aumento en la productividad” es vago. Sin los indicadores no hay forma de saber la intención específica de quien diseña el proyecto.

A menudo es necesario acudir a varios indicadores para expresar el éxito del proyecto. El número de indicadores necesarios es aquel que permite confiar en que su existencia en efecto demostrará que se han logrado los objetivos del proyecto. Sólo cuando los objetivos están definidos a través de metas, el gerente del proyecto puede juzgar si las condiciones logradas en un nivel del proyecto son suficientes o no para lograr el objetivo del nivel inmediatamente superior.

Un buen indicador debe tener las siguientes características:

- a. Los indicadores deben **evidenciar lo que es importante** en el objetivo.
- b. Los indicadores deben ser **medibles**. Deben especificarse en cuanto a cantidad, calidad y tiempo.

Un proceso para especificar un indicador sería el siguiente:

- Primer paso: Identificar el indicador. “Los pequeños productores aumentan la productividad del plátano”,
- Segundo paso: Establecer la **cantidad**. “300 pequeños productores aumentan los rendimientos de plátano en 60%”.
- Tercer paso: Definir la **calidad**. “300 pequeños productores aumentan los rendimientos de plátano en 60% mejorando la calidad del producto (25% más de peso por racimo)”.
- Cuarto paso: Especificar el límite de **tiempo**. “300 pequeños productores aumentan los rendimientos de plátano en un 60% entre julio de 1994 y julio de 1996 mejorando la calidad del producto (25% más de peso por racimo en 1996 con relación al peso obtenido en 1994)”.

Entre varios posibles indicadores para verificar el logro de un objetivo se debe preferir el más simple. Igualmente los indicadores que son demasiado costosos a la luz de un análisis de costos y beneficios deben ser reemplazados por otros cuya medición sea más simple y barata.

- c. Los indicadores deben ser **independientes**, es decir, aquellos que demuestren el logro de un objetivo en un nivel específico no deben ser usados para demostrar logros en un nivel superior. Además, es preciso diferenciar los medios para evaluar un resultado con el resultado mismo. Hay una tendencia común a pretender demostrar un resultado cuantificando los medios empleados para conseguirlo.

Por ejemplo, si el producto del proyecto era “350 productores capacitados en mejores prácticas de manejo del cultivo de plátano”, no sería válido presentar como evidencia: “se distribuyeron 350 cartillas sobre el cultivo; se hicieron cinco parcelas demostrativas, 10 días de campo...”, puesto que esto es solo cuantificación de actividades y no son evidencia de que los agricultores están capacitados.

Medios de Verificación

Son los instrumentos o fuentes de recolección de información de donde se obtienen los datos necesarios para medir los indicadores. El valor de un indicador está limitado por los medios de que se disponga para verificarlo.

Los medios de verificación facilitan el seguimiento y la evaluación, razón por la cual se deben identificar todos aquellos elementos que evidencian la existencia de un indicador determinado.

El medio de verificación representa la acción, el instrumento, y la fuente de información que permite asignar un valor o una realidad al indicador verificable.

Existen datos e información que pueden conseguirse de fuentes externas al proyecto y como tal no representan costos para la UMATA. Estos deberán ser recopilados y procesados como parte integrante del proyecto. Si la verificación va a costar al proyecto tiempo y dinero, los **medios**

de verificación deben ser identificados durante la etapa de **diseño** y por lo tanto deben ser incluidos como parte de los insumos del proyecto, así como se hace con los recursos humanos y financieros. Si los costos de medir los **indicadores** no se calculan y no se incluyen antes de comenzar el proyecto, quizás no estén disponibles los recursos financieros necesarios para pagarlos cuando se los necesite. Por esta razón cualquier medio de verificación que utiliza el proyecto (revisión de documentos e informes, visitas, encuestas, etc.) para obtener la información necesaria que verifique los **indicadores** de logro, debe hacerse explícito en la presupuestación del proyecto. Esta tarea exige un cuidadoso examen para asegurar que la información que se debe aportar para el seguimiento y la evaluación sea completa, disponible y fidedigna.

La columna de los medios de verificación constituye la base para la definición del sistema de información y documentación del proyecto, fundamental para la posterior elaboración del plan de seguimiento y evaluación.

Un resumen de los elementos de la matriz que le dan estructura a un proyecto formulado con el marco lógico se presenta en el Cuadro 3.

Cuadro 3 Contenido de la matriz

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
Finalidad Objetivo general al cual el proyecto aporta una parte	Indicadores para el logro de la finalidad al término del proyecto	Fuentes de información y procedimientos para verificar el logro de la finalidad	Supuestos que garantizan la permanencia de los resultados del proyecto a largo plazo
Propósito Objetivo principal del proyecto	Indicadores para el logro del propósito (Situación al Final del Proyecto) S.F.P.	Fuentes de información y procedimientos para verificar el logro del propósito	Supuestos que deben darse para lograr la finalidad
Productos Objetivos inmediatos del proyecto	Metas verificables del proyecto en términos de cantidad, calidad, y tiempo	Fuentes de información y procedimientos para verificar el logro de los productos	Condiciones externas para llegar al propósito
Insumos Actividades a realizar por el Proyecto Recursos involucrados	Criterios para evaluar las actividades a desarrollar para producir los productos, y los recursos humanos y financieros necesarios para la realización de las actividades	Fuentes de información y procedimientos para verificar el desempeño de las actividades y la utilización de los recursos	Supuestos para lograr los productos por medio de las actividades Condiciones previas para desarrollar las actividades S.I.P. (Situación Inicial del Proyecto)
Explicación	Aquí se encuentra la base de la estrategia del proyecto: las actividades a realizar para obtener los productos descritos más arriba y los objetivos a lograr	Aquí se encuentran las acciones instrumentos y fuentes, que aportarán la prueba para el logro de los objetivos, instrumentos muy importantes para el seguimiento y la evaluación del proyecto	El último espacio contiene presunciones, suposiciones y restricciones relacionadas con los diferentes niveles del proyecto. Son factores muy importantes para el éxito del proyecto y que no están bajo el control de quienes lo ejecutan

Elaboración de la Matriz del Marco Lógico

Para definir por dónde comenzar cuando se elabora la matriz del marco lógico se deben tener en cuenta las decisiones que se hayan tomado previamente en relación con el proyecto. La matriz sigue un esquema relativamente elástico, de manera que el equipo de trabajo, de acuerdo con su propia experiencia, las decisiones tomadas y las relaciones con los demás proyectos afines, puede proceder a elaborarla con criterios suficientemente claros.

El marco lógico es fácil de usar y no requiere de ninguna clase de especialización, pero su dominio no es suficiente para elaborar buenos proyectos, puesto que no reemplaza la calidad técnica ni el sentido común, no resuelve inquietudes, ni ayuda a la priorización de los proyectos.

El marco lógico puede ser utilizado desde el momento en que se hace la identificación del proyecto, como herramienta de planificación. En términos prácticos es corriente que cuando se asigna un proyecto a un equipo de diseño, el **propósito** y la **finalidad** ya están plenamente identificados.

Para la elaboración de la matriz del marco lógico, en la **primera etapa** se llena la primera columna de la matriz, determinando UNA sola **finalidad** y UN sólo **propósito**. Se identifican los productos necesarios para alcanzar el **propósito** y luego las actividades y recursos que se requieren para lograr cada **producto**.

Es altamente probable que en esta etapa inicial se identifiquen algunos supuestos, los cuales deben ser anotados en la columna correspondiente de manera que no se olviden.

La **segunda etapa**, corresponde a la identificación y selección de los **indicadores verificables**. En la matriz del marco lógico esquematizada en los Cuadros 1 y 3 los indicadores ocupan la segunda columna. En primer lugar, se hace una revisión de cada conjunto de actividades y de los recursos, se verifica una vez más que estas actividades y recursos sean los necesarios y suficientes para lograr los **productos** y se definen los **indicadores** que permitirán verificarlos, en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Luego se trabaja en el nivel de los **productos**. De nuevo se analizan para asegurarse de que estos son necesarios y suficientes para alcanzar el **propósito** y se elaboran **indicadores** para cada **producto**.

El propósito del proyecto debe ser analizado de nuevo para asegurar su pertinencia en relación con la **finalidad** del mismo y se identifican y señalan los **indicadores**, que muestran la situación final del proyecto, de la manera más completa posible. Debe recordarse que estos **indicadores** señalan la verdadera justificación para asignar los recursos.

La **segunda etapa** termina identificando los **indicadores** de la **finalidad** que se propone. Vale la pena recordar que al logro de la finalidad descrita por estos **indicadores** contribuyen también otros proyectos, y por tanto es más difícil de cuantificar la contribución específica del proyecto a este nivel de objetivo.

La elaboración de los **indicadores** necesariamente obliga al equipo a precisar y ajustar la columna de objetivos en el nivel correspondiente. Igualmente, aparecen nuevas inquietudes alrededor de los supuestos.

La **tercera etapa** consiste en identificar los **medios de verificación** para cada uno de los **indicadores**. Estos se explican en términos de la acción el instrumento o la fuente de información requerida, para demostrar la existencia de los **indicadores**. En esta etapa se analiza la disponibilidad de los medios de verificación y sus implicaciones de tiempo y costos. Si los **medios de verificación** exigen recursos y actividades adicionales, éstos deben ser incluidos como **insumos** necesarios del proyecto.

La **cuarta etapa** se relaciona con los **supuestos básicos**, o sea con todas aquellas condiciones previas, presunciones o suposiciones formadas al respecto de factores que están fuera del alcance directo del proyecto pero que son inherentes al mismo. Dado que en esta etapa ya se han consignado muchos de los supuestos, deben entonces ser revisados, aclarados totalmente y su probabilidad debe ser evaluada.

Evaluar la probabilidad de un **supuesto** puede ser bastante subjetivo. Esencialmente porque la mayoría de ellos están lejos del alcance de la influencia de los miembros del equipo del proyecto. Sin embargo, el conocimiento que se tenga del sector, de la región en particular, de los grupos de los productores y de las políticas generales de desarrollo agropecuario, ayudarán para hacer estimaciones al respecto. Cuando el equipo considere que la probabilidad de un **supuesto** determinado es baja, especialmente cuando se trate de uno de naturaleza crítica para la ejecución del proyecto, será necesario tomar medidas drásticas en torno a la reformulación del mismo o la definición clara de medidas que

incrementen las probabilidades de éxito. De la misma manera, si varios **supuestos** no tienen altas probabilidades de suceder, entonces su probabilidad combinada también debería considerarse suficiente para señalar el alto riesgo que se corre.

Como la evaluación del proyecto se orientará hacia la identificación del cambio que ha ocurrido como resultado de su ejecución, es imperativo definir muy claramente las condiciones existentes al inicio del mismo, utilizando la columna de supuestos en el nivel de insumos. Se debe incluir información cuantitativa sobre el área del proyecto, y el problema que se quiere resolver.

Finalmente en la **quinta etapa**, el equipo debe revisar la pertinencia entre las situaciones inicial y final y utilizar en forma sistemática la lógica de la matriz para explicar el proyecto de manera clara y objetiva, como se presenta en el Cuadro 4 y sus 16 numerales.

Cuadro 4. La lógica de la matriz

Resumen	Indicadores	Medios	Supuestos
13	14	15	16
9	10	11	12
5	6	7	8
1	2	3	4

1. Cuando el personal del proyecto realiza las actividades descritas en 1,
2. en los términos concretados... en dos.
3. lo que se puede verificar en las fuentes respectivas (convenio, actas).
4. Suponiendo que no hubiera nada inconveniente para el trabajo, se
5. logran los productos del proyecto...
6. a tiempo, en el lugar, en calidad y cantidad con respecto a las metas fijadas.
7. Este hecho se puede verificar en las fuentes respectivas...
8. y suponiendo que los productos del proyecto tendrían el impacto previsto, sin interferencia negativa externa o ajena...
9. se logra el propósito del proyecto,
10. de la manera como fue acordado en términos de calidad y cantidad.
11. Esto se puede verificar por medio de las fuentes seleccionadas.
12. Suponiendo que los factores externos no limitan el desarrollo del proyecto, entonces

13. la finalidad es alcanzada...
14. según muestran los indicadores establecidos...
15. verificables en las fuentes respectivas.
16. Suponiendo que el impacto no va a ser disminuido por factores externos, entonces la continuidad del logro del proyecto será garantizada en el largo plazo.

Ejercicio 2.1

Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica

Orientación para el Instructor

Objetivo

- ✓ Utilizar la matriz del marco lógico para definir la estructura de un proyecto.

Recursos necesarios

- Documento del caso para estudio: "Producción de hortalizas en Pamplonita" y portafolio técnico. Cuadro de salida del Módulo de planeación (Anexo 8)
- Papelógrafo
- Ideógrafo para cada grupo
- Juego de tarjetas para cada grupo, describiendo la finalidad, el propósito, los productos, los insumos (actividades y recursos) y algunos distractores
- Marcadores y lápices
- Matriz del marco lógico
- Chinchas
- Cinta pegante
- Copia de las cuatro hojas de información de retorno y las 5 hojas de trabajo

Tiempo sugerido para el desarrollo del ejercicio: 3 horas 20 minutos

Instrucciones

Estructura del ejercicio

Este ejercicio ha sido organizado para que los participantes tengan oportunidad de adiestrarse en la elaboración del marco lógico como medio para estructurar un proyecto de asistencia técnica agropecuaria. Está basado en dos componentes: la revisión y análisis de la información de un caso que simula la situación real de una comunidad de productores y los sistemas de producción que manejan, y una serie de pasos que en forma secuencial permiten ir conformando los datos particulares para construir el marco lógico y la estructura del proyecto.

Oriente a los participantes para que conformen los mismos grupos de las secuencias anteriores.

Los participantes recibirán las **Hojas de Trabajo** en forma secuencial, con instrucciones particulares en cada una para que las vayan desarrollando con la información del caso propuesto para estudio y los datos que vayan derivando de su análisis.

Cada paso tiene un tiempo determinado para ser cumplido, al final del cual el participante recibirá información de retorno que le permita contrastar sus respuestas con otras alternativas preparadas por el equipo de instructores.

Al final se elige al relator de un grupo al azar para que presente en la plenaria los resultados del ejercicio. El instructor estimula la discusión y presenta la información de retorno.

Se espera que al final del ejercicio los participantes hayan estructurado un proyecto, basado en la información del caso simulado propuesto, a la vez que hayan desarrollado destreza en la utilización del marco lógico.

Procedimiento

Concluido el desarrollo de los contenidos inicie el ejercicio utilizando el siguiente procedimiento:

- Conforme los grupos de trabajo cada uno con los mismos miembros que en la primera secuencia.
- Solicite que cada grupo designe un relator.
- Entregue de manera secuencial las hojas de trabajo en las cuales se especifica a los participantes la labor a desarrollar, el tiempo disponible y la información de retorno correspondiente. Especifique que para cada paso hay un tiempo límite para cumplirlo y señale que luego de cumplido cada paso se entregará a cada participante una hoja con información de retorno para que pueda contrastar sus respuestas e ir orientando su progreso en el ejercicio.
- Motive a los participantes a usar el ideógrafo y dé las instrucciones y elementos necesarios para su manejo.
- Dispone de 2 horas 50 minutos para el ejercicio en grupo y 30 minutos para la discusión en plenaria.
- Los cinco juegos de tarjetas de colores diferentes contienen los mensajes:
 1. Que la producción de hortalizas contribuya al incremento de los ingresos y al mejoramiento del nivel nutricional de las familias productoras
 2. Que los pequeños productores de las veredas de Pamplonita produzcan excedentes de hortalizas utilizando abono orgánico

3. Productores asesorados y capacitados para el manejo y producción de hortalizas
4. Productores asesorados y capacitados para el manejo de lombricultivos y producción de abonos
5. Medios de verificación
6. Comunidad organizada
7. Reuniones de motivación
8. Demostración de métodos
9. Montaje de lombriceros
10. Visitas a fincas
11. Reuniones con productores
12. Cursos cortos
13. Mano de obra familiar
14. Personal especializado
15. Recursos financieros
16. Semilla de lombriz
17. Finalidad
18. Propósito
19. Productos
20. Insumos
21. Actividades
22. Recursos
23. Que la producción de hortalizas contribuya al mejoramiento del nivel de vida de las familias productoras
24. Contribuir a que la familia tenga más horas de esparcimiento
25. Producir yuca y maíz utilizando abono orgánico
26. Productores asesorados y capacitados para el manejo de plagas de yuca y maíz
27. Productores asesorados y capacitados para fertilizar los cultivos de yuca y maíz
28. Los técnicos de la UMATA siembran una hectárea de hortalizas en sus fincas
29. Montaje de beneficiaderos de café
30. Mejorar la producción de café mediante la siembra de variedad Colombia
31. Objetivo general
32. Objetivos intermedios
33. Objetivos específicos
34. Metas
35. Cartillas
36. Visitas de asesoría
37. Días de campo

38. Parcelas demostrativas
39. Visitas de asesoría
40. Demostraciones de resultados
41. Recursos humanos
42. Recursos físicos
43. Personal técnico
44. Personal asistente
45. Semilla de hortalizas
46. Dotación para el personal
47. Material de divulgación
48. Gastos personales
49. Gastos administrativos
50. Gastos operativos
51. Gastos Totales
52. Entrevista con líderes comunales
53. Reuniones con productores

Ejercicio 2.1

Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica - Hoja de Trabajo 1

Orientación para el Participante

Objetivo

- ✓ Al finalizar el ejercicio los participantes estarán en capacidad de utilizar la matriz del marco lógico, para definir la estructura de un proyecto.

Instrucciones

Estructura del ejercicio

Este ejercicio ha sido organizado para que usted tenga oportunidad de adiestrarse en la elaboración del marco lógico como medio para estructurar un proyecto de asistencia técnica agropecuaria. Está basado en dos componentes: la revisión y análisis de la información de un caso que simula la situación real de una comunidad de productores y los sistemas de producción que manejan, y una serie de pasos que en forma secuencial permiten ir conformando los datos particulares para construir la estructura del proyecto, utilizando el marco lógico.

Usted recibirá las **Hojas de Trabajo** en forma secuencial con instrucciones particulares en cada una, para que las vaya desarrollando con la información del caso propuesto para estudio y los datos que vaya derivando de su análisis.

Cada secuencia o paso tiene un tiempo determinado para ser cumplido, al final del cual, usted recibirá información de retorno que le permite contrastar sus respuestas con otras alternativas preparadas por el equipo de instructores.

Se espera que al final del ejercicio usted haya estructurado un proyecto, basado en la información del caso simulado propuesto, a la vez que habrá desarrollado destreza en la utilización del marco lógico.

Procedimiento

- Intégrese al mismo grupo de trabajo con el que estuvo en la secuencia anterior
- Designen un moderador

- Lea con detenimiento el caso simulado propuesto de un proyecto de asistencia técnica agropecuaria
- Analice el juego de tarjetas que le fue entregado al grupo y ubique de acuerdo al caso y en su lugar correspondiente el propósito, la finalidad, los productos, los insumos (actividades y recursos) en la matriz que se anexa
- En las tarjetas en blanco complete la información que considere necesaria

Tiempo de trabajo grupal: 30 minutos

Ejercicio 2.1 Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica - Hoja de Trabajo 1

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
Finalidad			
Propósito			
Productos			
Insumos			

Ejercicio 2.1

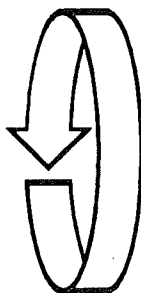
Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de ASistencia Técnica - Hoja de Trabajo 2

Orientación para el Participante

- Compare sus resultados con los presentados en la hoja de información de retorno que se le ha entregado.
- Defina los **indicadores verificables** para cada uno de los niveles de objetivos y escríbalos en el lugar que corresponde de la matriz del marco lógico.

Tiempo de trabajo grupal: 50 minutos

Ejercicio 2.1 Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica - Hoja de Trabajo 2



Información de Retorno

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>Finalidad Que la producción de hortalizas Contribuya al incremento de los ingresos y al mejoramiento del nivel nutricional de las familias productoras</p> <p>Propósito Que los pequeños productores de las veredas bajas de Pamplonita produzcan excedentes de hortalizas utilizando abono orgánico</p> <p>Productos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Productores asesorados y capacitados para el manejo y producción de hortalizas 2 Productores asesorados y capacitados para el manejo de lombricultivo y producción de abono 3 Comunidad organizada <p>Insumos</p> <p>P1 Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartillas • Reuniones de motivación • Demostración de métodos • Cursos cortos • Visitas a fincas • Días de campo • Parcelas demostrativas 			

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>P2. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montaje de lombriceros • Visitas de asesoría • Demostraciones de método • Demostraciones de resultados <p>P3. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con líderes comunales • Reuniones con productores <p>Recursos Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico • Personal especializado • Personal asistente • Mano de obra familiar <p>Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semillas de hortalizas • Semillas de lombriz • Dotación para el personal • Material de divulgación • Insumos <p>Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos personales • Gastos administrativos • Gastos técnicos • Gastos totales 			

Ejercicio 2.1

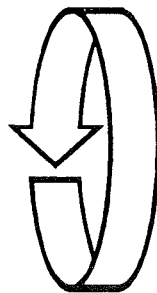
Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica - Hoja de Trabajo 3

Orientación para el Participante

- Compare sus resultados con los de la hoja de información de retorno que se le ha entregado.
- Defina los **medios de verificación** para cada uno de los indicadores planteados y escríbalos en el lugar que corresponde de la matriz del marco lógico.

Tiempo de trabajo grupal: 35 minutos

Ejercicio 2.1 Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica - Hoja de Trabajo 3



Información de Retorno

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>Finalidad Que las familias incrementen los ingresos y mejoren el nivel nutricional</p> <p>Propósito Que los pequeños productores de las veredas bajas de Pamplonita produzcan excedentes de hortalizas utilizando abono orgánico</p> <p>Productos 1. Productores asesorados y capacitados para el manejo de hortalizas 2. Productores asesorados y capacitados para el manejo de lombricultura y producción de abono 3. Comunidad organizada</p>	<p>Las familias mejoran sus ingresos en un 15% en dos años Diversificaron la dieta ampliando el consumo en un 5% de las hortalizas</p> <p>50 fincas producen cebolla cabezona en un área de 2000 m² con una productividad de 14 t/ha en dos años 50 fincas producen habichuela en un área de 2000 m² con una productividad de 10 t/ha en dos años 50 fincas producen tomate en un área de 2000 m² con una productividad de 18 t/ha en dos años</p> <p>100 productores demuestran el dominio del conocimiento para producir hortalizas y lombricomposteo, en año y medio</p> <p>Cinco grupos de 25 participantes en promedio se reúnen mensualmente</p>		

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>Insumos</p> <p>P1. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartillas • Reuniones de motivación • Demostración de métodos • Cursos cortos • Visitas a fincas • Días de campo • Parcelas demostrativas <p>P2. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montaje de lombríceros <ul style="list-style-type: none"> • Visitas de asesoría • Demostraciones de método • Demostraciones de resultados <p>P3. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con líderes comunales • Reuniones con productores <p>Recursos Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico • Personal especializado • Personal asistente • Mano de obra familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • 400 cartillas de 10 pág. (\$500.00 c/u), 3 meses • Diez reuniones de motivación. Primer mes • Doce eventos de demostraciones (\$2.000.00 c/u) • Tres cursos cebolla, habichuela, tomate (\$5.000.00 c/u) • 300 visitas de asesoría en los dos años • 20 días de campo en dos años (\$20.000.00 c/u) • Diez parcelas demostrativas en el primer año (\$20.000.00 c/u) • 10 lombríceros de 20 m² en seis meses (\$20.000.00 c/u) • 120 lombríceros de 10 m² en nueve meses (\$5.000.00 c/u) • 240 visitas de asesoría en nueve meses • 30 eventos demostrativos en seis meses (\$2.000.00 c/u) • Diez demostraciones de resultados (\$3.000.00 c/u) • Diez productores entrevistados en el primer mes • Tres reuniones con productores segundo mes • 1 I.A. de la UMATA tres meses hombre • 1 Profesional especializado un mes hombre • 2 expertos agropecuarios, tiempo completo • 1 secretaria dos meses hombre • 20 familias aportan 3000 jornales familiares 		

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semillas de hortalizas • Semillas de lombriz • Dotación para el personal • Material de divulgación <p>• Insumos</p> <p>Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos personales • Gastos administrativos • Gastos operacionales • Total 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 kg de semilla de hortalizas \$ • 100 kg de semilla de lombriz \$ • 3 pares de botas/año \$ • 2 megáfonos \$ • 2 papelógrafos • 5 l de insecticida \$ <p>Montos presupuestales ejecutados según lo previsto con un margen del 10% de déficit o superávit</p>		

Ejercicio 2.1

Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica - Hoja de Trabajo 4

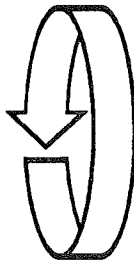
Orientación para el Participante

- Compare sus resultados con los de la hoja de información de retorno que se le ha entregado
- Defina los **supuestos básicos** para cada uno de los objetivos planteados y escríbalos en el lugar que corresponde de la matriz del marco lógico
- Verifique la lógica de la matriz elaborada

Tiempo de trabajo grupal: 35 minutos

Ejercicio 2.1

Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica - Hoja de Trabajo 4



Información de Retorno

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>Finalidad Que las familias incrementen los ingresos y mejoren el nivel nutricional</p> <p>Propósito Que los pequeños productores de las veredas bajas de Pamplonita produzcan excedentes de hortalizas utilizando abono orgánico</p> <p>Productos 1. Productores asesorados y capacitados para el manejo de hortalizas 2. Productores asesorados y capacitados para el manejo de lombricultivo y producción de abono 3. Comunidad organizada</p>	<p>Las familias mejoran sus ingresos en un 15% en dos años Diversificaron la dieta ampliando el consumo en un 5% de las hortalizas</p> <p>50 fincas producen cebolla cabezona en un área de 2000 m² con una productividad de 14 t/ha en dos años 50 fincas producen habichuela en un área de 2000 m² con una productividad de 10 t/ha en dos años 50 fincas producen tomate en un área de 2000 m² con una productividad de 18 t/ha en dos años</p> <p>100 productores demuestran el dominio del conocimiento para producir hortalizas y lombricomposteo, en año y medio</p> <p>Cinco grupos de 25 participantes en promedio se reúnen mensualmente</p>	<p>Sondeo rápido a 10 familias, al inicio y al final sobre los ingresos. Sondeo rápido sobre los hábitos alimenticios a 30 familias</p> <p>Revisión de informes de las UMATA que registran las áreas sembradas, el tipo de cultivo y producción</p> <p>Registros de producción de los cultivadores</p> <p>Elaboración de pruebas de campo Informes del profesional. Sondeo</p> <p>Revisión de acta de reuniones</p> <p>Visitas</p>	

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>Insumos</p> <p>P1. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartillas • Reuniones de motivación • Demostración de métodos • Cursos cortos • Visitas a fincas • Días de campo • Parcelas demostrativas <p>P2. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montaje de lombríceros <p>• Visitas de asesoría</p> <p>• Demostraciones de método</p> <p>• Demostraciones de resultados</p> <p>P3. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con líderes comunales • Reuniones con productores <p>Recursos Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico • Personal especializado • Personal asistente • Mano de obra familiar 	<p>Indicadores verificables</p> <ul style="list-style-type: none"> • 400 cartillas de 10 pág. (\$500.00 c/u). 3 meses • Diez reuniones de motivación. Primer mes • Doce eventos de demostraciones (\$2.000.00 c/u) • Tres cursos cebolla, habichuela, tomate (\$5.000.00 c/u) • 300 visitas de asesoría en los dos años • 20 días de campo en dos años (\$20.000.00 c/u) • Diez parcelas demostrativas en el primer año (\$20.000.00 c/u) • 10 lombríceros de 20 m² en seis meses (\$20.000.00 c/u) • 120 lombríceros de 10 m² en nueve meses (\$5.000.00 c/u) • 240 visitas de asesoría en nueve meses • 30 eventos demostrativos en seis meses (\$2.000.00 c/u) • Diez demostraciones de resultados (\$3.000.00 c/u) • Diez productores entrevistados en el primer mes • Tres reuniones con productores segundo mes • 1 I.A. de la UMATA tres meses hombre • 1 Profesional especializado un mes hombre • 2 expertos agropecuarios, tiempo completo • 1 secretaria dos meses hombre • 20 familias aportan 3000 jornales familiares 	<p>Cartillas en uso por los productores Informes de ejecución y listado de participantes Informes de actividades de los técnicos</p> <p>Informe de actividades de los técnicos</p> <p>Revisión de actas de reuniones en las veredas Revisión de actas de posesión y/o contratos</p>	

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semillas de hortalizas • Semillas de lombriz • Dotación para el personal • Material de divulgación <p>• Insumos</p> <p>Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos personales • Gastos administrativos • Gastos operacionales • Total 	<p>Indicadores verificables</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 kg de semilla de hortalizas \$ • 100 kg de semilla de lombriz \$ • 3 pares de botas/año \$ • 2 megáfonos \$ • 2 papelógrafos • 5 lt de insecticida \$ <p>Montos presupuestales ejecutados según lo previsto con un margen del 10% de déficit o superávit</p>	<p>Comprobación de facturas de compra</p> <p>Verificación de la disponibilidad presupuestal en la tesorería municipal</p>	

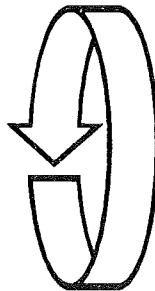
Ejercicio 2.1**Elaboración de la Matriz del Marco Lógico
de un Proyecto de Asistencia Técnica -
Hoja de Trabajo 5****Orientación
para el
Participante**

- Compare sus resultados con los de la hoja de información de retorno que se le ha entregado.
- Prepare la presentación del ejercicio en plenaria.

Tiempo de trabajo grupal: 20 minutos

Ejercicio 2.1

Elaboración de la Matriz del Marco Lógico de un Proyecto de Asistencia Técnica - Hoja de Trabajo 5



Información de Retorno

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>Finalidad Que las familias incrementen los ingresos y mejoren el nivel nutricional</p>	Las familias mejoran sus ingresos en un 15% en dos años Diversificaron la dieta ampliando el consumo en un 5% de las hortalizas	Sondeo rápido a 10 familias, al inicio y al final sobre los ingresos. Sondeo rápido sobre los hábitos alimenticios a 30 familias	Se formula un proyecto de mercadeo Se consolida el proceso organizativo de la comunidad
<p>Propósito Que los pequeños productores de las veredas bajas de Pamplonita produzcan excedentes de hortalizas utilizando abono orgánico</p>	50 fincas producen cebolla cabezona en un área de 2000 m ² con una productividad de 14 t/ha en dos años 50 fincas producen habichuela en un área de 2000 m ² con una productividad de 10 t/ha en dos años 50 fincas producen tomate en un área de 2000 m ² con una productividad de 18 t/ha en dos años	Revisión de informes de las UMATA que registran las áreas sembradas, el tipo de cultivo y producción Registros de producción de los cultivadores	La comunidad organizada es capacitada por el SENA para la comercialización El CRECED aporta información sobre potencial de mercadeo de hortalizas
<p>Productos 1. Productores asesorados y capacitados para el manejo de hortalizas 2. Productores asesorados y capacitados para el manejo de lombricultivo y producción de abono 3. Comunidad organizada</p>	100 productores demuestran el dominio del conocimiento para producir hortalizas y lombricompost, en año y medio Cinco grupos de 25 participantes en promedio se reúnen mensualmente	Elaboración de pruebas de campo Informes del profesional. Sondeo Revisión de acta de reuniones Visitas	Las condiciones climáticas son normales No se presentan plagas o enfermedades que comprometan la producción de compost y de hortalizas Se logra la coordinación interinstitucional de apoyo a la UMATA

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>Insumos</p> <p>P1. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartillas • Reuniones de motivación • Demostración de métodos • Cursos cortos • Visitas a fincas • Días de campo • Parcelas demostrativas <p>P2. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montaje de lombriceros • Visitas de asesoría • Demostraciones de método • Demostraciones de resultados <p>P3. Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con líderes comunales • Reuniones con productores <p>Recursos Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico • Personal especializado • Personal asistente • Mano de obra familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • 400 cartillas de 10 pág. (\$500.00 c/u). 3 meses • Diez reuniones de motivación. Primer mes • Doce eventos de demostraciones (\$2.000.00 c/u) • Tres cursos cebolla, habichuela, tomate (\$5.000.00 c/u) • 300 visitas de asesoría en los dos años • 20 días de campo en dos años (\$20.000.00 c/u) • Diez parcelas demostrativas en el primer año (\$20.000.00 c/u) • 10 lombriceros de 20 m² en seis meses (\$20.000.00 c/u) • 120 lombriceros de 10 m² en nueve meses (\$5.000.00 c/u) • 240 visitas de asesoría en nueve meses • 30 eventos demostrativos en seis meses (\$2.000.00 c/u) • Diez demostraciones de resultados (\$3.000.00 c/u) • Diez productores entrenados en el primer mes • Tres reuniones con productores segundo mes • 1 I.A. de la UMATA tres meses hombre • 1 Profesional especializado un mes hombre • 2 expertos agropecuarios, tiempo completo • 1 secretaria dos meses hombre • 20 familias aportan 3000 jornales familiares 	<p>Cartillas en uso por los productores. Informes de ejecución y listado de participantes</p> <p>Informes de actividades de los técnicos</p> <p>Informe de actividades de los técnicos</p> <p>Revisión de actas de reuniones en las veredas</p> <p>Revisión de actas de posesión y/o contratos</p>	<p>Los productores tienen interés en participar en los eventos</p> <p>Apoyo SENA en organización de comunidad</p> <p>Disponibilidad de subproductos del beneficio del café</p> <p>Estabilidad laboral de los técnicos de la UMATA</p>

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
<p>Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semillas de hortalizas • Semillas de lombriz • Dotación para el personal • Material de divulgación <p>• Insumos</p> <p>Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos personales • Gastos administrativos • Gastos toperacionales • Total 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 kg de semilla de hortalizas \$ • 100 kg de semilla de lombriz \$ • 3 pares de botas/año \$ • 2 megáfonos \$ • 2 papelógrafos • 5 l de insecticida \$ <p>Montos presupuestales ejecutados según lo previsto con un margen del 10% de déficit o superávit</p>	<p>Comprobación de facturas de compra</p> <p>Verificación de la disponibilidad presupuestal en la tesorería municipal.</p>	<p>Los recursos asignados son entregados oportunamente</p> <p>Situación inicial; existen en 10 veredas bajas 300 minifundistas. El beneficio del café contamina las quebradas. Producen hortalizas en bajos índices de productividad.</p>

Resumen de la Secuencia

La estructura del proyecto es la columna vertebral del mismo. Resulta del análisis crítico de la realidad, del nivel de objetivos que persigue, de los recursos necesarios y disponibles para el proyecto y de los indicadores de éxito, útiles par la labor de seguimiento y evaluación.

La metodología del marco lógico es una herramienta de utilidad para estructurar un proyecto. Permite organizar la información producida durante las fases de diagnóstico y planeación participativas, diseñar los procesos de una manera verificable, evidenciar omisiones o incoherencias entre los diversos componentes y enfocar el análisis al verdadero propósito que persigue el proyecto.

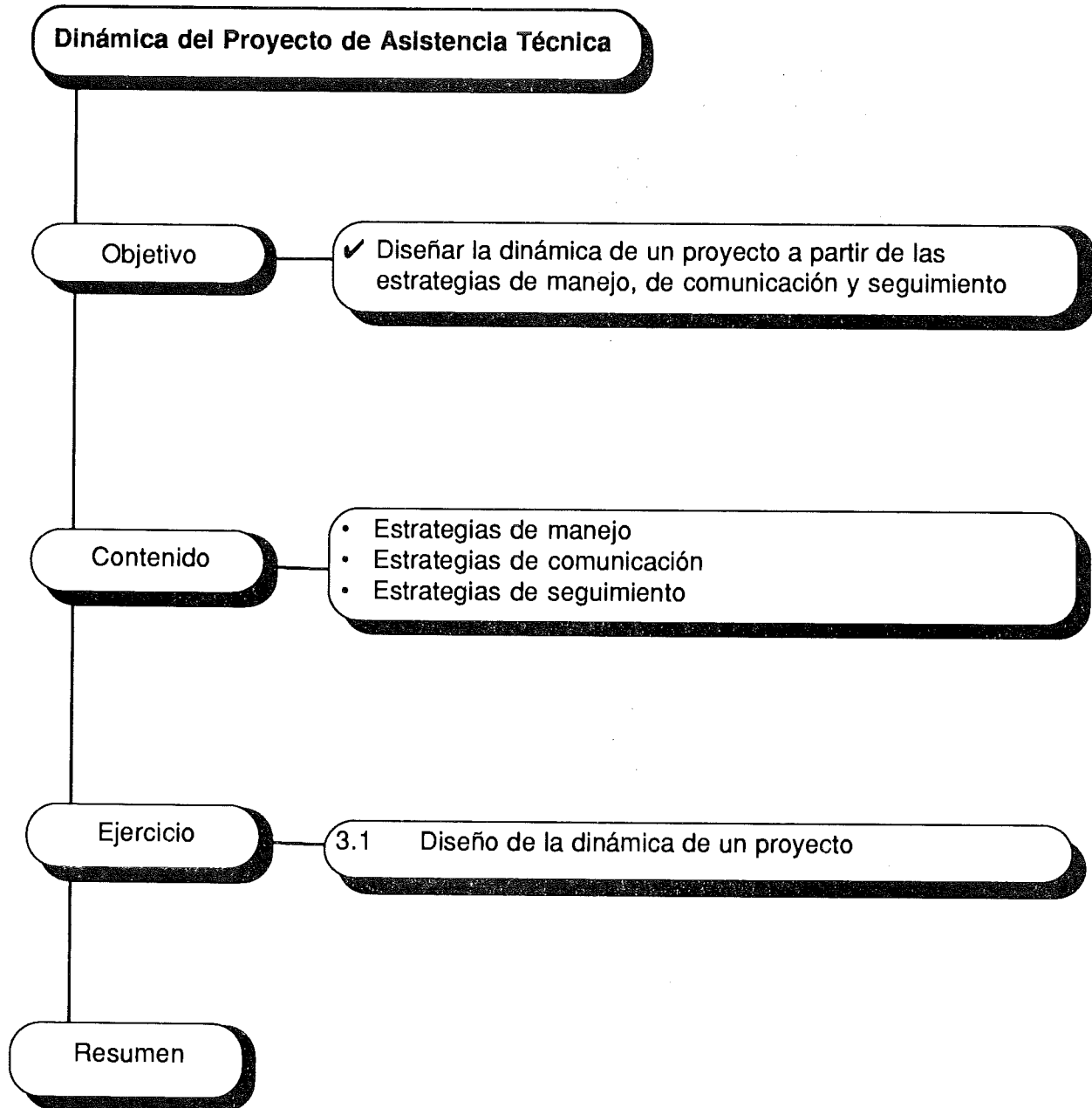
Con base en ejemplos se ilustran los pasos esenciales en la utilización del marco lógico y en su aplicación específica para la formulación de un proyecto.

La secuencia concluye con un ejercicio, que permite a los participantes avanzar paso a paso en la definición de la estructura del proyecto, al tiempo que se ejercitan en la interpretación y uso de información de un caso específico relacionado con la producción agrícola.

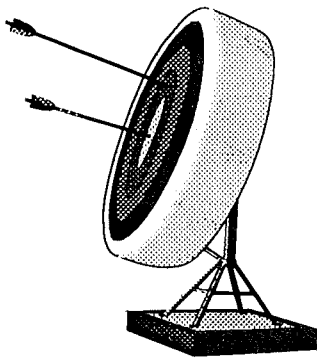
Secuencia 3. Dinámica del Proyecto de Asistencia Técnica

	Página
Flujograma de la Secuencia 3	3-2
Objetivo de la Secuencia 3	3-3
Introducción	3-4
Estrategias de Manejo	3-5
• Plan operativo	3-5
• Manejo de compromisos	3-10
• Manejo de supuestos básicos	3-11
Estrategia de Comunicación	3-12
Estrategia de Seguimiento	3-14
Ejercicio 3.1 Diseño de la dinámica de un proyecto ...	3-15
Resumen de la Secuencia	3-19

Flujograma para la Secuencia 3



Objetivo



Al finalizar el estudio de esta secuencia los participantes estarán en capacidad de:

- ✓ Diseñar la dinámica de un proyecto a partir de las estrategias de manejo de comunicación y de seguimiento.

Introducción

El contenido de las secuencias uno y dos del presente módulo se han ocupado del marco de referencia y de los elementos estructurales del proyecto de asistencia técnica. Se elaboraron varias hipótesis en cadena que constituyen una propuesta de trabajo para que una situación inicial, planteada como problema, se transforme en una situación superada al final de la ejecución del proyecto.

Se reconoce que el éxito de un proyecto dependerá no sólo de la calidad de su estructura y de los fondos asignados para su ejecución, sino también de la eficiencia en el control y la gestión de los recursos, de los compromisos y de los factores que condicionan la ejecución.

La dinámica del proyecto, también llamada planificación operativa, especifica la forma cómo será la dirección, el funcionamiento y la orientación de su ejecución, de manera que se genere un ambiente favorable para que se produzcan los resultados esperados.

La elaboración de la dinámica del proyecto es un ejercicio de reflexión y análisis crítico que culmina con el diseño de 3 tipos de estrategias: de manejo, de comunicación y de seguimiento. Las estrategias no describen procesos sino que definen una estructura, para orientar el pensamiento y la acción, de manera que el proyecto tenga una dinámica que asegure su ejecución en los términos propuestos.

Durante el proceso de diseño de la dinámica se recomienda:

- Revisar la estructura del proyecto con las instancias que apoyan su ejecución: beneficiarios, Comisión Municipal de Tecnología y de Asistencia Técnica, especialistas, instituciones, etc. Es un proceso de aproximación para encontrar el equilibrio óptimo entre lo que se debería hacer y lo que se puede hacer.
- Indagar y comprobar el monto del presupuesto programado por los financiadores del proyecto (municipio, UDECO, etc.).
- Revisar la flexibilidad de las actividades y las posibilidades para que algunas modificaciones no interfieran en la consecución de los resultados.

Estrategias de Manejo

Constituyen una síntesis de acciones con fines de análisis para la gestión operativa, de los compromisos y de los supuestos básicos, de manera que la estructura del proyecto se convierta en un esquema operacional y se facilite la ejecución en los términos previstos.

La estrategia de manejo comprende tres elementos: plan operativo, manejo de compromisos y manejo de supuestos básicos.

Plan Operativo

Los proyectos se refieren a acciones temporales que tienen un principio y un fin definidos. El plan operativo es un desglose detallado de las actividades y recursos que indica las secuencias temporales, asigna las tareas, los responsables y especifica los recursos para cada período de tiempo.

El plan operativo es un instrumento básico para la administración del proyecto dirigido a alcanzar el funcionamiento normal en el tiempo óptimo, con el costo mínimo y dentro de adecuados niveles de calidad.

El plan operativo debe contener:

- El cronograma detallado de actividades, hasta la presentación final de resultados
- La especificación de responsabilidades y de los recursos humanos y físicos necesarios
- El flujo de recursos financieros

La estrategia obliga a quien formula el proyecto a tomar previsiones en aspectos que tienen diversos plazos de ocurrencia. En términos inmediatos, es necesario pensar en decisiones operativas como organización de una sede, selección de los miembros del equipo de trabajo, acuerdos formales de aprobación y compromiso de las instituciones y grupos de beneficiarios. A mediano plazo es necesario tener una visión de lo que pueda ocurrir en etapas intermedias de la ejecución para tomar previsiones como instalación de ensayos y pruebas de campo, producción de materiales, etc. A largo plazo implica proyectarse más allá de la fase final considerada en la formulación del proyecto, es decir, deben considerarse la presentación final de resultados y las acciones para que los cambios logrados tengan continuidad o para prever nuevas propuestas.

Existen, sin embargo, actividades que exigen una gestión permanente del director del proyecto, a las cuales debe dedicar gran parte de su tiempo. De un lado, la negociación por suministros y servicios asegura la oportunidad en que deben estar disponibles. De otro lado, el monitoreo del posible impacto ambiental de las actividades del proyecto, obligará a los municipios a la articulación de los proyectos de asistencia técnica con el entorno ambiental, asegurando la prestación del servicio dentro de criterios de sostenibilidad agroecológica y propiciando la calidad de vida de las comunidades rurales en el largo plazo.

Es frecuente que las entidades financiadoras del proyecto exijan la elaboración de un plan operativo anual, el cual representa el calendario de actividades para un período de 12 meses. De manera indirecta, el plan operativo anual obliga a una revisión y ajuste, al final de cada año, de los recursos, actividades y resultados a alcanzar.

El cronograma es un calendario de actividades que establece la sucesión de acciones en el tiempo, hasta la culminación del proyecto. Se recomienda identificar el responsable de cada actividad, de manera que cada persona o institución involucrada en el proyecto reconozca fácilmente las tareas que le corresponden en la planificación operativa. El calendario puede ser elaborado por períodos anuales, semestrales, trimestrales, mensuales, etc., de acuerdo a la conveniencia y a los requerimientos de las instituciones a las cuales se presentará el proyecto. El cronograma puede elaborarse con X, barras o el número de actividades que se realiza en cada periodo. En el Cuadro 5 se muestra un modelo de cronograma mensual.

Los recursos humanos están representados por el personal técnico, administrativo y auxiliar que la UMATA requiere para el desarrollo de las actividades previstas. El Cuadro 6 presenta un modelo de elaboración de las necesidades y dedicación del personal al proyecto.

Los recursos de apoyo son el conjunto de bienes muebles e inmuebles requeridos por la UMATA para el desarrollo de las actividades relacionadas con el proyecto. En el Cuadro 7 se sugiere un modelo para relacionar el tipo de recurso, la cantidad y la dedicación necesaria.

El flujo de fondos permite determinar con claridad las fechas en las cuales es necesario disponer de los recursos financieros y debe ser congruente con el cronograma de actividades, los recursos de personal a utilizar, las inversiones de apoyo, las necesidades administrativas, etc.

El flujo de fondos, igual que el cronograma, puede detallarse de manera mensual, trimestral, etc, de tal forma que sirva como referencia para el control de la asignación y la ejecución presupuestal. En el Cuadro 8 se presenta un modelo de flujo trimestral.

Cuadro 5. Modelo para la elaboración del cronograma de actividades

Actividad	Meses																								Responsable
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Reunión productores	X	X				X	X			X				X								X			N.N
Elaboración cartillas	X	X	X																						N.N
Visita fincas	X		X			X		X		X		X	X	X			X		X			X		N.N	
Cursos cortos	X				X				X							X					X			N.N	
Montaje parcelas	X	X														X	X							N.N	
Demostración de métodos								X		X		X	X	X						X		X	X	N.N	
Visita a fincas	X		X			X		X		X		X	X	X	X				X		X		X	N.N	
Informes																		X					X	Director	

Cuadro 6. Modelo para la descripción de los requerimientos por recurso humano

Especialidad	No.	Actividad	(% dedicación)	
			Año1	Año2
Planta				
Director UMATA	1	Gestión	15	14
Profesional I.A.	1	A. Técnica	35	30
Expertos	2	A. Técnica	100	100
Secretaria	1	Apoyo	10	10
Contrato				
Especialista lombricultura	1	Asesoría	8	

Cuadro 7. Modelo para la descripción de los recursos físicos requeridos

Clase	No.	Requeridos	
		Año 1	Año 2
Operativos			
Barreno	1	X	
Machetes	2	X	
Azadones	2	X	X
Bombas de espalda	2	X	X
Dotación personal	2	X	X
Semilla hortalizas	10 kg	X	
Semilla lombriz	100 kg	X	
Capacitación			
Megáfono	1	X	X
Proyector	1	X	X
Tablero acrílico	1	X	X
Apoyo			
Vehículo	1	X	X
Moto	2	X	X

Cuadro 8. Modelo para la elaboración del flujo de fondos

Concepto	Trimestres												Total		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Costos de personal															
• Personal de planta															
• Personal por contrato															
Subtotal															
Costos operativos															
• Eventos de capacitación															
• Parcelas demostrativas															
• Medios de comunicación															
• Equipo de campo															
• Equipo de difusión															
• Adquisición															
• Mantenimiento															
• Otros															
Subtotal															
Costos de apoyo															
• Compra de vehículos															
• Mantenimiento															
• Alquiler															
Subtotal															
Costos administrativos															
• Arrendamientos															
• Dotación de oficina															
• Materiales de oficina															
Subtotal															
Total															

Una vez desglosado el presupuesto de gastos, se deben especificar las fuentes de financiación. En términos generales, se identifican tres probables fuentes: recursos propios, aportes de otras instituciones y recursos de cofinanciación que se solicitan. Dado que los proyectos de asistencia técnica están supeditados a la asignación de recursos de acuerdo con las vigencias fiscales, tanto de los municipios como de las entidades cofinanciadoras, se recomienda desglosar la financiación por períodos de un año. El Cuadro 9 sugiere un modelo de presentación de las fuentes de financiación.

Cuadro 9. Modelo para la presentación de las fuentes de financiación

Entidad	Año 1	Año 2	Total
Recursos propios			
Cofinanciación			
Otras fuentes*			
Total			

* Especificar el nombre de las otras fuentes

Manejo de Compromisos

Ser participante no es sólo ser llamado a estar presente en una acción. Participar es esencialmente hacer un **compromiso** con el logro de unos objetivos comunes y poner todo el esfuerzo personal posible en cumplir este compromiso. Para participar es necesario **compartir**.

Por esto, para **comprometer** la participación efectiva es necesario involucrar en el proceso de ejecución del proyecto de asistencia técnica tanto a los dirigentes, administrativos, asistentes técnicos y demás personal de la UMATA y de las instituciones de desarrollo agropecuario y rural, como a los beneficiarios del proyecto. Esto se hace creando instancias y mecanismos para **compartir**, para ajustar **objetivos comunes** y para buscar y obtener consensos que permitan asignar y utilizar con eficiencia los recursos disponibles para el proyecto.

Definir compromisos implica entonces decidir **en conjunto con los participantes en el proyecto** qué hacer, cuándo desarrollar las actividades, quienes realizan el seguimiento a lo planificado y cómo evaluar los resultados del proyecto. Esto exige un **compromiso entre los diferentes actores institucionales y personales**. Por otra parte, los

insumos y procesos relacionados con la ejecución del proyecto demandan que todos los actores involucrados asuman el papel que les corresponde, es decir, por ejemplo, que los asistentes técnicos asuman su **compromiso** en el diseño y formulación de su proyecto, así como en señalar los indicadores de progreso y evaluación; los financiadores en asignar los recursos; los agricultores en hacer aquello relacionado con la producción que fue definido con ellos en el plan del proyecto; las autoridades locales en tomar las decisiones pertinentes de apoyo al proyecto, y las autoridades

En síntesis, el manejo de compromisos se refiere a precisar acuerdos y procedimientos para asegurar que los responsables de las distintas actividades previstas se comprometan efectivamente con la ejecución del proyecto y con sus mecanismos operativos. La UMATA debe formalizar estos compromisos mediante actas, acuerdos o convenios que se integran a la memoria técnica y que serán rectificadas y oficializadas por la Comisión Municipal de Tecnología y Asistencia Técnica.

institucionales en cumplir con el apoyo que el desarrollo agropecuario y regional demandan.

Si con esta orientación se establecen con claridad todos los compromisos en los diferentes niveles, los procesos y acciones vinculados con la ejecución del proyecto de asistencia técnica contribuirán a que los mecanismos de coordinación y participación se articulen con las decisiones que la marcha del proyecto exige y se realizarán las actividades específicas con objetivos **comunes** y complementarios.

Manejo de Supuestos Básicos

A partir de los supuestos básicos involucrados en la estructura del proyecto se deben definir las acciones específicas que permitan contrarrestarlos, es decir, buscar la mejor forma de convivir con este riesgo potencial para el proyecto. Los supuestos básicos se deben tener en cuenta no sólo durante la etapa de diseño del proyecto, sino también durante su ejecución, seguimiento y evaluación. Una vez iniciado el proyecto, quien lo dirige debe seguir regularmente los supuestos básicos para asegurarse de su validez y tomar las medidas para rectificar la situación.

Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación se define como un proceso de enseñanza - aprendizaje, que combina los mensajes, audiencias, medios y canales de comunicación que permiten desarrollar el plan de acción, y las actividades para difundir las recomendaciones tecnológicas a los beneficiarios.

El quehacer del asistente técnico de la UMATA, se traduce en acciones de comunicación. La eficiencia y la eficacia de la asistencia técnica agropecuaria dependen en gran medida de la capacidad técnica para formular y ejecutar la estrategia de comunicación que puede estar constituida por cuatro componentes importantes:

1. **Qué decir**, (contenido)
2. **Cómo decirlo**, (método para comunicar el mensaje)
3. **Por cuál medio** (canal o vehículo para la comunicación)
4. **Cuándo y donde hacerlo**

La comunicación debe contribuir a los propósitos de informar, promover y movilizar el compromiso y la participación; promover cambios de conocimientos, actitudes y prácticas y establecer procesos y redes de intercambio de información entre los diferentes centros de responsabilidad, que fortalezcan las relaciones entre los productores, los funcionarios locales y las comunidades.

La comunicación, como parte integrante de las actividades de un proyecto de asistencia técnica agropecuaria, tiene entre sus objetivos despertar interés en los pequeños productores, en la comunidad y en las instituciones asociadas al proyecto, sobre la importancia del logro del propósito formulado para el mismo.

La estrategia de comunicación en el proyecto de asistencia técnica puede elaborarse a partir de los siguientes pasos:

- Analizar la problemática de comunicación mirada desde el punto de vista de los usuarios de la información y de quienes la comunican, así como de la información del contenido que se desea comunicar.
- Diseño de la estrategia de comunicación, que comprende la definición de los objetivos, del mensaje, de los medios y métodos que se van a utilizar y la asignación de responsabilidades.
- Diseño y organización de la estructura operativa de apoyo a las acciones de comunicación.

- Ejecución de la estrategia, desarrollo de las actividades según cronograma y asignación de responsabilidades.
- Seguimiento y evaluación de la estrategia para verificar el cumplimiento de las actividades y objetivos propuestos así como los factores que afectaron o intervinieron en el logro del mismo.

Estrategia de Seguimiento

Con base en el plan operativo, el director del proyecto y la comunidad controlan y hacen seguimiento para comprobar el desarrollo de las acciones y la eficiencia en la operacionalización del proyecto, de manera que:

- Se verifique la ejecución, el flujo y la disponibilidad de recursos y servicios,
- Se ofrezca una permanente información de retorno a quienes trabajan o participan en el proyecto y
- Se facilite la superación de las diferencias que se suscitan entre los distintos actores comprometidos en el proyecto.

Los indicadores y medios de verificación, analizados al estructurar el proyecto, son el fundamento de la estrategia de seguimiento. La implementación de la estrategia exige:

- Diseñar el sistema de registros, es decir, el tipo de instrumentos a utilizar para recoger la información
- Definir el sistema de documentación a utilizar
- Especificar el proceso metodológico para el análisis de la información
- Asignar el nivel de responsabilidad de los actores comprometidos de acuerdo a la especificidad de los indicadores y de los medios de verificación planteados

Las acciones de seguimiento deben ser incorporadas a las actividades generales del proyecto y ser presupuestadas cuando su ejecución implique el compromiso de recursos financieros.

Ejercicio 3.1

Diseño de la Dinámica de un Proyecto

Orientación para el Instructor

Objetivo

- ✓ Diseñar la dinámica de un proyecto.

Recursos necesarios

- Papelógrafo
- Marcadores
- Estudio de caso "Producción de hortalizas utilizando abono orgánico en Pamplonita (Norte de Santander)" (Anexo 8).
- Matriz del marco lógico elaborada en la secuencia anterior.

Tiempo sugerido para este ejercicio: 1 hora 30 minutos

Instrucciones

Este ejercicio ha sido diseñado para que los participantes tengan la oportunidad de adiestrarse en el diseño de la dinámica de un proyecto de asistencia técnica.

Oriente a los participantes para que conformen los mismos grupos de las secuencias anteriores.

El material a utilizar serán los productos elaborados por los participantes en los ejercicios 1.1 y 2.1 del presente Módulo, por lo tanto se deberá orientar a los participantes para que basándose en los resultados obtenidos, elaboren el cronograma de actividades y diseñen la estrategia para el manejo de los supuestos básicos.

Al final del ejercicio los participantes a través de un relator por cada grupo, presentan sus resultados en plenaria.

El instructor orientará la discusión buscando conclusiones a partir de los resultados de cada grupo.

Finalizada la discusión de resultados, el instructor presentará la información de retorno para esta actividad. Se distribuirá el impreso correspondiente a cada participante para su lectura. Al finalizar el instructor refuerza los aspectos de interés y concluye el ejercicio.

Ejercicio 3.1

Diseño de la Dinámica de un Proyecto - Hoja de Trabajo

Orientación para el Participante

Objetivo

- ✓ Diseñar la dinámica de un proyecto.

Instrucciones

- Regrese a su grupo de trabajo de acuerdo con las orientaciones del instructor y designen un moderador y un relator en el grupo.
- Utilice el resultado de los anteriores ejercicios 1.1 y 2.1 y de acuerdo con el contenido de la secuencia elabore el cronograma de actividades y diseñe la estrategia para el manejo de dos supuestos básicos.
- Al finalizar el trabajo de grupo el relator presentará los resultados en plenaria.

Tiempo de trabajo grupal: 1 hora

Ejercicio 3.1 Diseño de la Dinámica de un Proyecto

Ejemplo de un cronograma de actividades

Actividad	Año 1 Trimestre				Año 2 Trimestre				Responsable	
	1	2	3	4	1	2	3	4		
P1										
Reunión motivación	■									N.N
Cartillas	■									Director
Visita fincas		■	■	■			■			N.N
Cursos		■					■			Especialista
Montaje parcelas		■	■	■				■		N.N
Demostración de método		■	■	■			■	■		N.N
Día de campo			■	■				■		
P2										
Montaje lombriceros	■									N.N
Demostración de método		■	■	■			■	■		N.N
Demostración de resultados		■	■	■			■	■		N.N
Visita a fincas	■	■	■	■			■	■		N.N
Informes			■	■			■			Director

Caso para estudio: Producción de hortalizas en Pamplonita

Manejo de supuestos básicos

Algunas de las posibles recomendaciones al respecto pueden ser:

1. Para lograr la efectiva coordinación interinstitucional, el Director de la UMATA convocará a reuniones periódicas a los representantes de las instituciones que de alguna manera estén involucradas con el proyecto y se analizará de maneras conjunta los resultados del proyecto
2. Para la efectiva entrada en el mercado de las hortalizas producidas, ya sea en forma fresca o conservada, y el logro de un nivel estable de precios, la UMATA obtendrá información relevante sobre la comercialización de hortalizas a nivel regional y asesorará a los productores sobre cómo y dónde se puede mercadear mejor las hortalizas.

La consolidación de la información sobre mercadeo regional de hortalizas y la producción potencial, aporta los elementos necesarios para que el Director de la UMATA lidere un proceso con la comunidad organizada para comprometer el Consejo Municipal de Desarrollo Rural en un proyecto de mercadeo.

Resumen de la Secuencia

La dinámica del proyecto define la forma como se dirige y ejecuta el proyecto; consiste en una reflexión y análisis crítico, sobre cómo será su funcionamiento en la práctica y establece con precisión las estrategias de manejo de comunicación y seguimiento que permiten crear las condiciones favorables para su éxito.

En esta secuencia se describen, la estrategia de manejo que comprende el plan operativo, la definición de compromisos y el manejo de los supuestos básicos; la estrategia de comunicación y seguimiento de manera especial, la planificación operativa que se refiere a la puesta en marcha del proyecto, detallando las actividades, los responsables y los recursos en un tiempo determinado, constituyéndose en la herramienta básica para la gestión de dirección de la UMATA.

La secuencia concluye con un ejercicio, para ser realizado por los capacitandos, basado en el análisis de alternativas de un proyecto previamente estructurado, que permite a los participantes desarrollar destrezas en la formulación de la dinámica del proyecto.

Ejercicio General.

Elaboración del Documento del Proyecto de Asistencia Técnica Agropecuaria para Pequeños Productores

Orientación para el Instructor

Objetivo

Al finalizar el ejercicio los participantes estarán en capacidad de:

- ✓ Elaborar el documento del proyecto de asistencia técnica agropecuaria, a partir del marco de referencia, su estructura y la dinámica prevista para su ejecución.

Recursos necesarios

- Hoja de trabajo
- Instructivo para diligenciar el documento
- Información de retorno de los ejercicios 1.1, 1.2 y 3.1

Tiempo sugerido para este ejercicio: 4 horas

Instrucciones

Estructura del ejercicio

Este ejercicio ha sido diseñado para que los participantes practiquen la elaboración del documento para un proyecto de asistencia técnica agropecuaria. Este documento sirve de base para diligenciar cualquier formato requerido por las entidades financiadoras.

Se debe entregar a cada participante una Hoja de Trabajo con instrucciones que le permitan desarrollar el documento del proyecto de asistencia técnica agropecuaria. El instructor deberá orientar la elaboración del resumen ejecutivo y de la lista de chequeo que se propone utilizar. Para identificar las posibles fallas u omisiones y tener la oportunidad de corregirlos y asegurar así una mejor propuesta.

Procedimiento

Oriente a los participantes para que conformen los mismos grupos de los ejercicios de las secuencias anteriores.

Solicite a cada grupo que nombre un moderador y un relator.

Dirija a los participantes para que basados en los resultados de los ejercicios de las secuencias uno, dos, tres y el instructivo para la elaboración del documento del proyecto de asistencia técnica, elaboren el documento respectivo.

Motive a los participantes para hacer uso de la lista de chequeo que aparecen más adelante, de manera que se identifiquen las deficiencias del documento elaborado.

Ejercicio General.

Elaboración del Documento del Proyecto de Asistencia Técnica Agropecuaria para Pequeños Productores - Hoja de Trabajo

Orientación para el Participante

Objetivo

- ✓ Elaborar el documento del proyecto de asistencia técnica agropecuaria, a partir del marco de referencia, su estructura y la dinámica prevista para su ejecución.

Instrucciones

Estructura del ejercicio

Este ejercicio ha sido organizado para que usted tenga la oportunidad de practicar la elaboración del documento del proyecto de asistencia técnica agropecuaria para pequeños productores, lo que le servirá de base para diligenciar cualquier formulario requerido por las entidades financiadoras, a pesar de que éstas, de acuerdo a su naturaleza, su metodología de trabajo y su vocación utilizan diferentes formatos.

En el Módulo se definieron y elaboraron en forma separada el marco de referencia, la estructura y la dinámica del proyecto. El producto de la unión de estos tres elementos reseñados se traslada a un documento, que con el resumen ejecutivo, conforma el proyecto de asistencia técnica.

Para la elaboración del documento, usted recibirá un instructivo que le indicará la manera de realizar el resumen ejecutivo y diligenciar el resto del documento del proyecto.

Al finalizar esta práctica se espera que usted haya elaborado un instrumento, con todos los elementos requeridos en la formulación de un proyecto de asistencia técnica agropecuaria para los pequeños productores. No obstante, usted recibirá una lista de chequeo para que sea aplicada al documento elaborado y le ayude a identificar y superar eventuales deficiencias.

Procedimiento

Intégrese a su grupo de trabajo y designe un moderador y un relator.

Lea con detenimiento el "Instructivo para la elaboración del documento del proyecto de asistencia técnica" y revise los resultados de los ejercicios de las tres secuencias del Módulo 3.

Elabore el documento dando respuesta a todos los puntos enunciados.

Formule, al final el resumen ejecutivo siguiendo las indicaciones del instructivo y al terminar ubíquelo adelante en el documento.

Utilice la lista de chequeo y realice las correcciones que considere convenientes.

Tiempo sugerido para este ejercicio: 4 horas

Ejercicio General.

Elaboración del Documento del Proyecto de Asistencia Técnica Agropecuaria para Pequeños Productores - Hoja de Trabajo

Instructivo para la Elaboración del Documento

Este instructivo está diseñado para facilitar a los funcionarios de la UMATA la elaboración de los proyectos de asistencia técnica agropecuaria derivados del proceso de caracterización y planeación participativa. El contenido hace referencia a los tres elementos básicos de un proyecto de asistencia correctamente formulado: marco de referencia, estructura y dinámica.

Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo se elabora en lo posible en no más de dos páginas y se ubica en la parte inicial del documento. Debe contener información corta y precisa sobre los principales elementos del proyecto y ser suficientemente interesante para atraer la atención del lector (evaluador). Debe ser encabezado con la identificación del proyecto, la entidad responsable, la dirección y la ubicación. El contenido del resumen es una síntesis del problema a resolver, de la solución propuesta, (considerando el impacto en términos de los criterios de política), del propósito que se persigue y de las principales actividades a desarrollar. Finalmente debe especificarse la duración y los recursos necesarios, desglosando los recursos de cofinanciación solicitados.

El resumen ejecutivo, aunque se ubique al inicio del documento, debe ser elaborado al final del proceso.

Identificación

- *Nombre del proyecto*
Debe ser claro y conciso, que defina la acción, el propósito, la ubicación y los beneficiarios.
- *Localización*
Identifique la ubicación geopolítica donde se ejecutará el proyecto

Marco de Referencia

- *Entidad solicitante*
Describa brevemente las características de la entidad que solicita la cofinanciación y su calificación para ejecutar el proyecto.

Especifique si la UMATA es creada directamente o contratada, sus antecedentes y la experiencia de sus funcionarios en la prestación del servicio de asistencia técnica. Identifique al responsable del proyecto, su cargo, dirección y teléfono

- *Caracterización del problema*
Haga una síntesis del contexto municipal relacionado con el proyecto, en términos geográficos, demográficos y socioeconómicos. Describa y cuantifique la situación actual, destacando la dificultad que se quiere resolver con el proyecto, sus causas y las condiciones que llevaron a la presentación de tal situación. Especifique de que manera la identificación del problema responde a un proceso de caracterización y análisis participativos y presente los indicadores de competitividad, sostenibilidad y género que muestren la gravedad del problema.
- *Justificación*
Presente las razones que tuvo la comunidad para priorizar la acción escogida frente a otras posibles acciones. Indique los beneficios que el proyecto representa para la comunidad, la región y el municipio y las consecuencias, en términos de competitividad, sostenibilidad y género, que conlleva la no ejecución del proyecto.
- *Cobertura*
Indique el número de beneficiarios y su ubicación en relación a la unidad aglutinadora seleccionada (veredas, corregimientos, microcuenca, resguardo, etc.)
- *Duración*
Especifique, en meses, el tiempo necesario para lograr los objetivos propuestos y la fecha prevista de iniciación

Estructura

Utilice el instrumento que representa la matriz de marco lógico para elaborar el documento del proyecto.

- *Objetivos*
Describa la finalidad, el propósito que se espera lograr al final del proyecto y los productos que se espera obtener de la adecuada administración de los recursos.

Dinámica del Proyecto

- *Actividades*
Describa el cronograma detallado de aquellas actividades que sea necesario realizar en la ejecución del proyecto, hasta la presentación final de resultados y especifique las responsabilidades. Los tiempos de ejecución se señalan mediante X o barras como lo muestra el Cuadro 5.
- *Recursos*
Describa los insumos y servicios necesarios y suficientes para el desarrollo de las actividades del proyecto. Los recursos se desglosan en humanos, físicos y financieros Cuadro 6.
La especificación del recurso humano, personal técnico requerido para la ejecución, debe indicar la especialidad o profesión y el tiempo requerido.
El recurso físico, representado por equipo de campo, transporte, oficina, laboratorio o difusión, se especifica por clase, número y tiempo requerido (Cuadro 7, Módulo 3).
El presupuesto de gastos (Cuadro 8) se debe detallar en razón al flujo que requiera la ejecución; se desglosa por trimestres y debe ser congruente con el cronograma de actividades, el calendario de inversiones, los recursos de personal a utilizar, etc.
Presente en detalle las fuentes de financiación (Cuadro 9), de manera que al totalizar, concuerde con el presupuesto elaborado.
- *Manejo de compromisos*
Defina los procedimientos que se utilizarán durante la ejecución del proyecto para asegurar que los responsables de las distintas actividades se comprometan con su ejecución.
- *Manejo de supuestos básicos*
A partir de los factores condicionantes o supuestos básicos involucrados en la estructura del proyecto, defina las acciones que permitirán contrarrestarlos, es decir la mejor forma de convivir con ese riesgo potencial.
- *Estrategia de seguimiento*
De acuerdo con los elementos definidos a nivel de indicadores verificables y medios de verificación, defina los sistemas de registro y documentación a utilizar y el proceso metodológico para el análisis. Asigne el nivel de responsabilidad de los actores en la ejecución del plan de seguimiento.

Lista de Chequeo

Utilice la lista de chequeo que se adjunta como rutina del proceso de formulación del proyecto. Si durante el chequeo identifica deficiencias en el documento elaborado, proceda a hacer las correcciones que considere pertinentes.

Se recomienda que el asistente técnico, una vez elaborado el proyecto, utilice un formato de Seguimiento que incluya una lista de los elementos que con cierta lógica debe utilizar el eventual cofinanciador para calificar el mérito de la propuesta.

Lista de Chequeo del Proyecto de Asistencia Técnica

De la misma manera en que los pilotos, antes de iniciar el vuelo, se apoyan en una completa lista de chequeo que ayuda a identificar cualquier omisión o falla en los sistemas, el presente formato constituye un apoyo al equipo que formula el proyecto de asistencia técnica para identificar fallas u omisiones de manera que se asegure una mejor calificación del mérito de la propuesta.

La respuesta Si/No indica si el ítem ha sido incluido. La calificación numérica (1 muy pobre, 5 el mejor) debe utilizarse siempre que la respuesta sea SI.

Marco de Referencia

I. Entidad Solicitante	SI	No	1 - 5
1. Se establece quien solicita los fondos			
2. Especifica si la UMATA es creada directamente o contratada			
3. Ofrece evidencias de la calidad del solicitante			
Comentarios			

II. Caracterización del Problema	SI	No	1 - 5
1. La dificultad que se quiere solucionar está claramente identificada			
2. Tiene el problema una dimensión razonable para ser solucionado por la UMATA			
3. Identifica las causas y las condiciones que favorecen la presentación del problema			
4. Ofrece una idea cuantificada de la situación actual			
5. Se especifica que la identificación del problema responde a un proceso participativo			
Comentarios			

III. Justificación	SI	No	1 - 5
1. Se establece la necesidad de realizar el proyecto			
2. Se especifican los beneficios para la comunidad			
3. Se establece que la solución propuesta fue identificada mediante un proceso participativo			
4. Se analizan las ventajas del proyecto			
5. Obedece el proyecto a criterios de competitividad			
6. Obedece el proyecto a criterios de sostenibilidad			
7. Se formula el proyecto con perspectiva de género			
Comentarios			

IV. Cobertura	Si	No	1 - 5
1. La cobertura poblacional privilegia al pequeño productor			
2. La cobertura geográfica constituye una verdadera unidad aglutinadora			
3. La cobertura prevista está acorde con las capacidades financieras del municipio			
4. Considera la cobertura las implicaciones del mercado			
Comentarios			

ESTRUCTURA

I. Objetivos	Si	No	1 - 5
1. Los productos del proyecto son condición necesaria para el logro del propósito			
2. Existe relación clara entre el propósito y el problema caracterizado en la situación inicial			
3. Son medibles los objetivos en términos de cantidad, calidad y tiempo			
4. Se establece el tiempo necesario para alcanzar el propósito			
Comentarios			

II. Insumos	Si	No	1 - 5
1. Las actividades propuestas son necesarias y suficientes para el logro de todos los productos			
2. Es lógica la selección de las actividades para el logro de los productos			
3. Son razonables las actividades para ser realizadas en el tiempo previsto y los recursos disponibles			
Comentarios			

III. Supuestos Básicos	Si	No	1 - 5
1. Los supuestos tienen una alta probabilidad de ocurrir			
2. Se cuantifica la situación inicial			
Comentarios			

DINAMICA

I. Estrategias de manejo	Si	No	1 - 5
1. Se presenta un cronograma detallado de actividades			
2. Se presenta el flujo de recursos financieros y las fuentes de financiación			
3. Están definidas las responsabilidades de los diferentes actores			
4. Están definidos los procedimientos para asegurar el compromiso de los responsables			
5. Se plantean acciones específicas para modificar los supuestos básicos			
6. Se definen acciones que aseguren el efecto del proyecto en el largo plazo			
Comentarios			

II. Estrategia de Seguimiento	Si	No	1 - 5
1. Es claro quien realizará el seguimiento			
2. Se describe el proceso de análisis de la información			
3. Se describen los sistemas de registro y documentación			
Comentarios			

REPUBLICA DE COLOMBIA
Ministerio de Agricultura
Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología - SINTAP
Proyecto de Asistencia Técnica Agropecuaria para Pequeños
Productores

Tabla de Contenido

1. Resumen ejecutivo
2. Identificación
 - Nombre
 - Localización
3. Marco de referencia
 - Entidad solicitante
 - Caracterización de la problemática
 - Justificación
 - Cobertura
 - Duración
4. Estructura
 - Objetivos (finalidad, propósito, resultados)
 - Actividades (cronograma)
 - Recursos (humano, físico, financiero)
 - Costo total y su financiamiento
5. Dinámica
 - Manejo de compromisos
 - Manejo de supuestos básicos
 - Estrategia de seguimiento

Ejercicio General.

Elaboración del Documento del Proyecto de Asistencia Técnica Agropecuaria para Pequeños Productores - Información de Retorno

Resumen Ejecutivo (Ejemplo)



En el municipio de Pamplonita existen 10 veredas localizadas en las zonas bajas, con una temperatura promedio de 18°C y una precipitación anual de 2000 mm distribuidos en dos períodos.

Es una región que se caracteriza por ser típicamente de minifundistas de los 300 predios 240 poseen menos de dos hectáreas. Carecen de servicios básicos de salud, educación, electricidad, acueducto y alcantarillado.

La problemática de la comunidad se sintetiza en que se ha deteriorado la fertilidad del suelo e incrementando la contaminación de las aguas, lo que ha traído como consecuencia los bajos rendimientos en la producción agrícola y pecuaria al mismo tiempo que deficiencias a nivel nutricional.

En la zona existe una subutilización de la mano de obra familiar y falta de actividades rentables que puedan utilizarse en pequeños predios.

Como solución propuesta se plantea la siembra de hortalizas con 150 productores, utilizando abono orgánico y tecnologías intensivas en mano de obra para producir excedentes que permitan aprovechar la potencialidad del mercado ubicado en la cabecera municipal, contribuyendo así, a mejorar los ingresos y el nivel nutricional de las familias involucradas.

Se espera además que el proyecto tenga los siguiente efectos positivos desde el punto de vista de los criterios de política gubernamental: se mejorará la estructura y la fertilidad del suelo y se reducirá la contaminación de las aguas por la aplicación de abono orgánico, el bajo uso de agroquímicos y la mejor utilización de los subproductos del beneficio del café. También se incrementarán los rendimientos y rentabilidad de las hortalizas, se mejorará la calidad de las hortalizas por la reducción de insecticidas. Se contribuirá a la diversificación de las especies productivas y se mejorará la seguridad alimentaria de la familia.

Este proyecto tendrá una duración de dos años, su costo total será de \$6.600.000.00. Se solicitan \$ 2.100.000.00 de cofinanciación y será ejecutado por la UMATA de Pamplonita (Norte de Santander).

Anexos

	Página
Anexo 1. Evaluación Final de Conocimientos	A-2
Anexo 2. Información de Retorno para la Evaluación Final de Conocimientos	A-4
Anexo 3. Evaluación del Desempeño de los Instructores	A-5
Anexo 4. Guía para la Presentación de Informes sobre el Desempeño de los Instructores	A-8
Anexo 5. Evaluación del Módulo	A-12
Anexo 6. Evaluación del Evento de Capacitación	A-14
Anexo 7. Términos Empleados en los Módulos sobre Asistencia Técnica	A-19
Anexo 8. Estudios de Casos: Producción de Hortalizas en Pamplonita	A-23
Anexo 9. Bibliografía	A-29
Anexo 10. Transparencias para Uso del Instructor ...	A-31

**Orientación
para el
Instructor**

Al finalizar el estudio del módulo, el instructor hará la evaluación final de conocimientos. Su propósito es, darle la oportunidad de conocer el grado de aprovechamiento logrado por los participantes, o sea determinar en qué medida se han cumplido los objetivos.

Cuando los participantes terminen la prueba, el instructor presentará la información de retorno, ofreciendo alternativas, es decir, respuestas posibles a las preguntas formuladas; cada participante las compara entonces con las que él escribió. Luego el instructor dirige una discusión sobre las respuestas dadas por los participantes, aclarando las dudas que se pueden presentar.

El participante compara luego el resultado obtenido en la exploración inicial con el de la evaluación final de conocimientos; de esta forma estimará el aprovechamiento general logrado en este módulo.

Recuerde que ésta es una prueba formativa, cuyo propósito no es el de calificar a los participantes, sino una oportunidad para reafirmar el conocimiento logrado y para aclarar dudas sobre lo expuesto por el instructor o por el módulo.

Evaluación Final de Conocimientos

Orientación para el Participante

A continuación le presentamos una serie de preguntas que están relacionadas con diferentes aspectos estudiados en el módulo. La prueba no será calificada por el instructor. Usted mismo revisará sus respuestas, lo cual le permitirá conocer el grado en que los objetivos planteados fueron cumplidos y estimar lo que personalmente ha logrado por medio de la capacitación.

Tiempo: 15 minutos

Lugar y fecha: _____

- 1. Los elementos de un proyecto de asistencia técnica son:
 - a. Marco de referencia, las actividades y los recursos.
 - b. Objetivos, justificación, recursos y responsables.
 - c. Marco de referencia, estructura y dinámica.
 - d. Caracterización, recursos, objetivos y actividades.

- 2. a. Identifique las cuatro columnas que encabezan la matriz del marco lógico.

--	--	--	--

- b. Mencione los niveles de objetivos del resumen narrativo.

- 3. Enumere los elementos para tener en cuenta en la elaboración de la justificación de un proyecto.

Orientación para el Instructor

Una vez finalizado el tiempo de la evaluación final, haga lo siguiente:

- Presente las respuestas posibles
- Permita que los participantes comparen su respuesta con las de otros
- Comente las respuestas brevemente

Los siguientes elementos relacionados con cada pregunta sirven para ver si las respuestas están en el contexto de lo preguntado.

1. c

2.

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos básicos
--------------------------	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------

b. Niveles de objetivos

Finalidad
Propósito
Productos/Resultados

3. Cualquiera de los siguientes:

- a. La solución seleccionada
- b. Las ventajas de la solución
- c. Los beneficios para los usuarios, la comunidad, el municipio y la región.
- d. El impacto que se causa con su ejecución, teniendo en cuenta la competitividad, la sostenibilidad y la perspectiva de género.

Formulario para ser respondido por cada uno de los participantes

Fecha: _____

Nombre del instructor: _____

Tema(s) desarrollado(s): _____

Instrucciones

A continuación aparece una serie de descripciones de comportamientos que se consideran deseables en un buen instructor. Por favor, exprese sus opiniones sobre el instructor, marcando una "X" frente a cada una de las frases que lo describan.

Marque una "X" en la columna "SI" cuando usted esté seguro que esa ha sido la manera de proceder del instructor, es decir, cuando éste hizo lo que se especifica en el descriptor.

Marque una "X" en la columna "NO" cuando esté seguro que no se observó ese proceder o acción.

No firme el cuestionario; sus respuestas deben ser anónimas. De esta manera se espera que usted tenga más libertad y mayor objetividad para emitir sus opiniones.

1. Organización y claridad

El instructor...

	SI	NO
1.1 Presentó los objetivos de la actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Explicó la metodología para realizar la(s) actividad(es)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Respetó el tiempo previsto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Entregó material escrito sobre su presentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Siguió una secuencia clara en su exposición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Resumió los aspectos fundamentales del tema presentado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Habló con claridad y en tono de voz adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Las ayudas didácticas que utilizó facilitaron la comprensión del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	SI	NO
1.9 La cantidad de contenido presentado fue suficiente para facilitar el aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Conocimiento del tema		
2.10 Se mostró seguro de conocer la información presentada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11 Respondió adecuadamente las preguntas de la audiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12 Dió referencias bibliográficas actualizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13 Relacionó los aspectos básicos del tema con los aspectos prácticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14 Proporcionó ejemplos para ilustrar los temas expuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15 Centró la atención de la audiencia en los aspectos más importantes del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Habilidades de interacción		
3.16 Estableció comunicación con los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17 El lenguaje empleado estuvo a la altura de los conocimientos de la audiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18 Inspiró confianza para que le hicieran preguntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.19 Demostró interés en que la audiencia aprendiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.20 Estableció contacto visual con la audiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.21 Formuló preguntas a los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.22 Invitó a los participantes a que formularan preguntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.23 Proporcionó información de retorno inmediata a las respuestas de los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.24 Se mostró interesado en el tema que exponía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.25 Mantuvo las intervenciones de la audiencia dentro del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Dirección del ejercicio		
El instructor o la persona encargada de dirigir el ejercicio...		
4.26 Precisó los objetivos del ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.27 Seleccionó/acondicionó el sitio adecuado para el ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.28 Organizó a la audiencia de manera que todos pudieran participar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.29 Explicó y/o demostró la manera de realizar el ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.30 Tuvo a su disposición los materiales de demostración y/o los equipos necesarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.31 Entregó a los participantes los materiales necesarios para el ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | SI | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 4.32 Entregó a los participantes un instructivo (guía)
para realizar el ejercicio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.33 Supervisó atentamente el ejercicio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.34 Los participantes tuvieron la oportunidad de practicar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Instrucciones

El formulario de evaluación de instructores contiene un total de 34 ítems que se refieren a cuatro dimensiones en las cuales se basa una buena dirección del aprendizaje. Todo instructor interesado en mejorar su desempeño debe aplicar a sus capacitandos formularios como éste y recoger él mismo la información para conocer cómo le perciben los participantes.

Al final de esta guía el instructor encontrará el formato que se emplea para elaborar el informe evaluativo de los instructores. En él se concentra toda la información recogida y las explicaciones que se presentan hacen referencia a él.

Para las explicaciones vamos a asumir que el formulario sobre el desempeño del instructor se ha entregado únicamente a diez (10) de los participantes en el curso. Esto supone que si el instructor hizo todo lo que aparece en los descriptores del formulario y los capacitandos reconocieron que sí lo hizo, marcando SI, en todos los casos, los puntajes para cada aspecto del formulario serán:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. Organización y claridad | 90 puntos (9 ítems x 10 participantes) |
| 2. Conocimiento del tema | 60 puntos (6 ítems x 10 participantes) |
| 3. Habilidades de interacción | 100 puntos (10 ítems x 10 participantes) |
| 4. Dirección del ejercicio | 90 puntos (9 ítems x 10 participantes) |

Sin embargo, no es fácil que un instructor sea calificado así, ya que puede tener fallas en alguna de las cuatro dimensiones arriba consideradas.

Para tabular los datos, se hace una fotocopia de la hoja del informe y se procede de la siguiente manera:

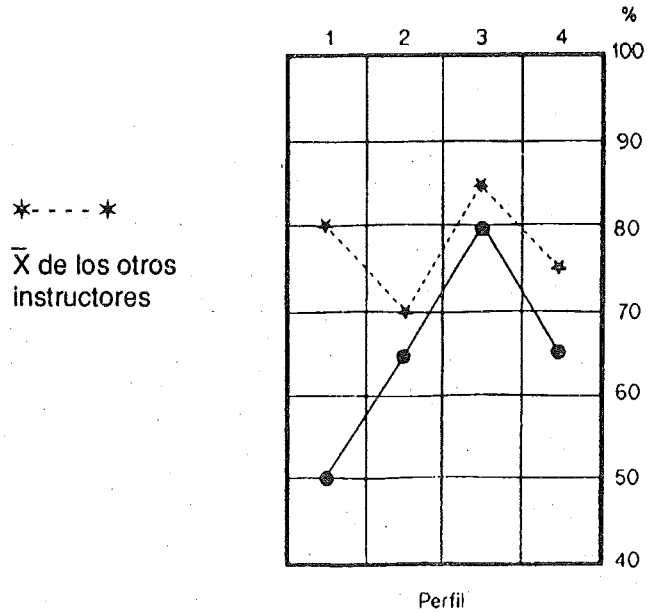
1. Por cada respuesta afirmativa dada por los participantes en el formulario de evaluación, se asigna un punto en la correspondiente casilla del informe. Las respuestas negativas (o marcas NO) no se contabilizan. Tampoco se cuentan las respuestas en blanco. **Sólo se tienen en cuenta los ítems cuya respuesta es SI.**
2. Ítem por ítem se recoge la información de los formularios en la hoja del informe hasta agotar la tabulación de todos los formularios.

3. Enseguida, se suman y totalizan los puntajes para cada casilla. La sumatoria de las casillas de una misma dimensión (i.e. organización y claridad) se coloca en la columna central del casillero en: No. Puntos. En la casilla 100% se habrá colocado el número posible de puntos, como explicamos anteriormente, asumiendo que los 10 participantes marcaron SI a todos los items. La relación entre 100% y el puntaje logrado por el instructor establece el porcentaje observado.
 Por ejemplo, si el 100% para las respuestas de 10 participantes en la dimensión "organización y claridad" es 90 y el puntaje observado para un instructor es 45 puntos, en la columna % anotaremos el porcentaje observado que es 50%.
4. Si continuamos con el ejemplo, podremos ver que la columna central, puede llegar a mostrar datos como los siguientes:

100%	No. puntos	%
90	45	50
60	40	67
100	80	80
90	60	67

5. En la rejilla del lado derecho se puede graficar la información para proporcionar al instructor un perfil de desempeño. Con una línea punteada o en diferente color puede elaborarse allí mismo el perfil del promedio de los puntajes de los otros instructores del curso, para que cada uno de ellos compare sus debilidades y fortalezas en relación con sus colegas.

Este perfil le indicaría al instructor un mejor desempeño en "habilidades de interacción" y su mayor debilidad en la "organización y claridad". También le indicaría que en las cuatro áreas evaluadas su puntaje es menor que el promedio del resto de los instructores del mismo evento.



6. El coordinador del curso puede escribir sus comentarios y enviar el informe, con carácter confidencial, a cada instructor. Así, cada uno podrá conocer sus aciertos y las áreas en las cuales necesita realizar un esfuerzo adicional si desea mejorar su desempeño como instructor.

Una buena muestra para evaluar está constituida por 10 participantes. En un grupo grande ($N = 30$) no todos los participantes deben evaluar a cada uno de los instructores. El grupo total puede así evaluar a tres de ellos.

Evaluación de los Instructores

Informe

Nombre del instructor: _____

Tema(s): _____

Fecha: _____

Desarrollado (s): _____

Nº Puntos	100% Puntos	%	Perfil					
			1	2	3	4	%	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Organización y Claridad

10	11	12	13	14	15
----	----	----	----	----	----

Conocimiento del Tema

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Habilidades de Interacción

26	27	28	29	30	31	32	33	34
----	----	----	----	----	----	----	----	----

Dirección del Ejercicio

Comentarios del Coordinador _____

*Promedio de Instructores se indica con una línea punteada

Firma Coordinador Curso

**Hoja para el
Participante****Instrucciones**

Estamos interesados en conocer las opiniones de los participantes acerca de las actividades, materiales y contenidos de este curso, con el objeto de mejorar su desarrollo.

Le rogamos marcar una "X" en la casilla que corresponda a su opinión, según la escala 0 - 1 - 2 - 3, donde "0" representa una opinión negativa y "3" la mejor opinión, o según el descriptor que aparece en los puntos 3 y 4.

Gracias por su colaboración.

Criterios evaluativos															
Módulo 3 Actividad, material y/o contenido	1. Evalúe el ítem según su calidad en relación con el nivel de la audiencia (UMATA)				2. Evalúe el ítem según su utilidad para capacitar a los profesionales de las UMATAS				3. Evalúe el ítem de acuerdo con la cantidad de información proporcionada según las necesidades de los profesionales de las UMATAS			4. Evalúe el tiempo asignado al ítem			
	0	1	2	3	0	1	2	3	Muy poco	Adecuado	Demasiado	Muy poco	Adecuado	Demasiado	NA*
• Introducción al módulo															
• Marco de referencia															
• Ejercicio 1.1															
• Estructura de un proyecto															
• Ejercicio 2.1															
• Dinámica de un proyecto															
• Ejercicio 3.1															
• Ejercicio general															
• Material impreso (lecturas)															
• Guías para al realización de ejercicios															
• Transparencias															

NA*: No aplica

**Orientación
para el
Instructor**

El formulario que aparece a continuación se utiliza al finalizar el curso. El instructor debe adaptarlo a la situación específica de cada curso. Por ejemplo, puede decidir la formulación de preguntas más específicas en cuanto a los objetivos y contenidos, incluyéndolos en el formulario. El modelo que se presenta a continuación es general y puede modificarse, ampliando las preguntas o eliminando algunos ítems que no sean aplicables a la situación particular.

Cuando se trata de un curso completo, el formulario puede ser administrado el día anterior a la finalización del evento para que las respuestas puedan ser tabuladas y presentadas en la sesión final del curso a los participantes. Esta retroinformación de la evaluación final es considerada de mucho valor para ellos.

Algunas de las preguntas al final del formulario se refieren a los planes que el capacitando espera poner en práctica después de concluida la capacitación. Las respuestas son de utilidad para que, a nivel institucional se pueda hacer el seguimiento de las actividades propuestas. En caso de que los participantes elaboren un “plan de acción” para presentar y ejecutar posteriormente, estas preguntas podrán ser eliminadas del formulario.

Antes de entregar este instrumento a los participantes es necesario que el instructor enfatice la importancia de las respuestas para el mejoramiento de futuras versiones del curso. Por tanto debe urgir a la audiencia para que sea analítica con respecto a todos los componentes del curso.

Evaluación del Evento de Capacitación

Hoja para el Participante

Nombre del evento: _____

Sede del evento: _____ Fecha: _____

Instrucciones

Deseamos conocer sus opiniones sobre diversos aspectos del evento que acabamos de realizar, con el fin de mejorarlo en el futuro.

No necesita firmar este formulario. De la sinceridad de sus respuestas depende en gran parte el mejoramiento de esta actividad.

La evaluación incluye dos aspectos:

- a. La escala 0, 1, 2, 3 sirve para que usted asigne un valor a cada una de las preguntas.

0 = Malo, inadecuado

1 = Regular, deficiente

2 = Bueno, aceptable

3 = Muy bueno, altamente satisfactorio

- b. Debajo de cada pregunta hay un espacio para sus comentarios de acuerdo con el puntaje asignado por usted. Refiérase a los aspectos **Positivos** y **Negativos** y deje en blanco los aspectos que no correspondan a este evento.

1. Evalúe los objetivos del evento:

- 1.1 Según hayan satisfecho las necesidades (institucionales y personales) que usted traía 0 1 2 3

Comentario: _____

- 1.2 De acuerdo con si se lograron en el evento 0 1 2 3

Comentario: _____

2. Evalúe el contenido del curso según éste haya
llenado vacíos de conocimientos que usted tenía
al iniciarse el evento 0 1 2 3

Comentario: _____

3. Evalúe las estrategias metodológicas empleadas:

3.1 Exposiciones de los instructores 0 1 2 3

3.2 Trabajos en grupo 0 1 2 3

3.3 Cantidad y calidad de los materiales de enseñanza 0 1 2 3

3.4 Sistema de evaluación (información de retorno,
exploración inicial, evaluación final) 0 1 2 3

3.5 Prácticas en el aula 0 1 2 3

3.6 Ayudas didácticas (papelógrafo, proyector,
videos, etc.) 0 1 2 3

Comentario: _____

4. Evalúe lo aprendido según la aplicabilidad que
tenga en su trabajo actual o futuro 0 1 2 3

Comentario: _____

5. Evalúe la coordinación del evento

5.1 Información a participantes antes del curso 0 1 2 3

5.2 Cumplimiento de horarios 0 1 2 3

5.3 Cumplimiento del programa 0 1 2 3

5.4 Conducción del grupo 0 1 2 3

5.5 Conducción de actividades 0 1 2 3

5.6 Apoyo logístico (equipos, materiales, papelería) 0 1 2 3

Comentario: _____

6. Evalúe la duración del evento en relación con los objetivos propuestos y el contenido del mismo 0 1 2 3

Comentario: _____

7. Evalúe otras actividades y/o situaciones no académicas que influyeron positiva o negativamente en el nivel de satisfacción que usted tuvo durante el evento

7.1 Alojamiento 0 1 2 3
7.2 Alimentación 0 1 2 3
7.3 Sede del evento y sus condiciones logísticas 0 1 2 3
7.4 Transporte 0 1 2 3

Comentario: _____

8. Exprese sugerencias precisas para mejorar este evento.

8.1 Académicas: (conferencias, material didáctico, prácticas)

a. _____
b. _____
c. _____

8.2 No académicas (transporte, alimentación, etc).

a. _____
b. _____
c. _____

Actividades
futuras

9. Durante el desarrollo de este curso usted planificó la aplicación o la transferencia de lo aprendido al regresar a su puesto de trabajo
¿En qué forma? _____

10. ¿De qué apoyo (recursos) necesitará para poder ejecutar las actividades de transferencia o aplicar lo aprendido? _____

Anexo 7

Términos Empleados en los Módulos sobre Asistencia Técnica

Actores

Todas aquellas personas e instituciones que intervienen en un proceso como el desarrollo rural, agropecuario, forestal, piscícola o ambiental del municipio.

Alternativas

Son caminos para lograr los objetivos. El análisis de alternativas trabaja sobre aquellas que parecen mejores y variables, para llegar a elegir las más apropiadas.

Amenaza

Cualquier elemento proveniente de factores del ambiente externo con capacidad de interferir en la acción de una institución.

Asistencia técnica agropecuaria

Es un servicio de transferencia de tecnología que a través de asesoría, consultoría, capacitación y aplicación de métodos de comunicación, busca mejorar y hacer económicamente más eficientes los sistemas de producción de las explotaciones rurales, racionalizar la producción agrícola, forestal, pecuaria y piscícola, y contribuir al mejoramiento de los niveles de ingreso y de la capacidad productiva de la población campesina.

Capacitación

Formación de recursos humanos para ejercer alguna función. Obtener conocimientos, destrezas y cambiar actitudes. La capacitación promueve el desarrollo del talento humano mediante capacitación específica para el trabajo, para un mejor desempeño y superación de deficiencias educacionales formales en función de los procesos de cambio en las organizaciones.

Criterios

Normas de comparación, de juzgamiento o apreciación.

Condiciones físicas

Son aquellos factores tangibles cuya presencia es indispensable para desarrollar una actividad específica.

Condiciones sociales

Son los factores del contexto comunitario cuya presencia es indispensable para desarrollar una actividad específica.

Demostración de método

Es la puesta en escena del desarrollo adecuado de una práctica comprobada con anterioridad, y aplicada paso a paso, por un profesional, un experto agropecuario, un productor debidamente entrenado, o un grupo de personas. Su propósito es modelar el desarrollo de destrezas y habilidades.

Demostración de resultados

Es un método de comunicación grupal destinado a comprobar con los productores los efectos de la aplicación de una práctica, o de un conjunto de prácticas, cuyas ventajas han sido previamente establecidas.

Día de Campo

Método de comunicación grupal, mediante el cual, se comparte con los productores, los resultados de una o varias prácticas agropecuarias, realizadas en condiciones locales. Su objeto es despertar el interés por su adopción.

Diseño de estrategias

Proceso a través del cual se definen un conjunto de acciones, actores y factores cuya combinación facilita el logro de objetivos determinados.

Efectividad

Capacidad para lograr los objetivos. La efectividad de un proyecto estará determinada por el nivel al cual se han logrado los resultados esperados.

Efectos esperados

Resultados o productos concretos que se obtienen de la realización de las actividades.

Eficiencia

Es la relación costo beneficio entre inversión y resultados. Grado en que se obtienen buenos resultados al menor costo.

Estrategia

Es la selección de la mejor combinación lógica de pasos que integran actores, factores y acciones, para lograr un objetivo específico en un determinado contexto.

Evaluación

Examen crítico, usualmente acompañado de una medición cuantitativa y con metodología sistemática, para medir el desempeño de algo o de alguien y confrontar resultados con objetivos previamente establecidos.

Evaluación de alternativas

Es el proceso por medio del cual se estiman las ventajas que ofrecen la aplicación de distintas alternativas, con el objeto de seleccionar las más apropiadas.

Finalidad

El objetivo final hacia el que se dirige un esfuerzo (proyecto o programa) En el contexto del desarrollo nacional generalmente representa un logro económico deseado.

Gestión

Es un conjunto de procesos que permiten el manejo de una institución, un programa, una unidad operativa o un proyecto. La gestión de la asistencia técnica agropecuaria incluye la caracterización de la comunidad, la planeación, el diseño de proyectos, el seguimiento y la evaluación participativos.

Gira

Es un método de comunicación donde un grupo de personas, se trasladan de una región a otra, con el fin de observar prácticas agropecuarias, con el objeto de aprender los procesos o evaluar los resultados.

Impacto

Efecto sobre el beneficiario final de la implementación de actividades o de la aplicación de estrategias en la actividad productiva y ambiental.

Marco Lógico

El Marco lógico de un proyecto es un esquema conceptual, que relaciona jerárquicamente los objetivos que nos proponemos alcanzar; toma en cuenta los factores externos del proyecto que pueden afectar sus resultados; y establece con claridad y precisión los indicadores y medios de verificación para apreciar el progreso del proyecto hacia el logro de sus propósitos.

Matriz

Esquema que facilita el cruce de información donde se consideran más de dos variables.

Objetivo

Es la formulación de un estado que se debe alcanzar. Existen diferentes niveles de objetivos de acuerdo con el grado de amplitud o generalidad del estado que se desea. Los fines y propósitos son niveles más generales de objetivos.

Oferta tecnológica

Es el conjunto de tecnologías agrícolas, pecuarias, validadas y ajustadas a características agroecológicas específicas.

Oportunidad

Cualquier recurso o insumo que puede constituirse en una ventaja para el logro de los objetivos.

Parcelas agrícolas demostrativas

Son ensayos, que se organizan en una parte de las fincas de los productores, bajo sus propias condiciones y circunstancias, con el propósito de difundir los resultados de una tecnología recomendada comparandolos con los resultados obtenidos por el productor en su sistema de manejo.

Participación

Es un proceso de acuerdo colectivo que favorece el aporte de cada individuo en el análisis o la acción, disminuyendo al mínimo las fuerzas unilaterales que de otra manera tomarían todas las decisiones.

Participación pasiva

Aquella en la que las personas afectadas están presentes pero no pueden influenciar la forma o el contenido de las decisiones que otros toman por ellos.

Planeación

Proceso mediante el cual se establece y se mantiene una directriz, de tal manera que la UMATA y la comunidad pueda trabajar consistentemente y progresar hacia el logro de sus objetivos deseados.

Planeación participativa

La recolección de información y toma de decisiones, con los sectores interesados de la comunidad en relación con la caracterización y la formulación de objetivos y estrategias para su cumplimiento.

Políticas

Las grandes líneas de acción (orientaciones) para alcanzar los fines o hacer cumplir las prioridades.

Procesos

Las operaciones que se llevan a cabo con el fin de transformar recursos en productos.

Programa

Es un conjunto de proyectos, actividades, procesos o servicios afines cuyos resultados satisfacen, en conjunto, objetivos en un área, sector o población determinada.

Programación

Conjunto de previsiones relacionadas con la administración de los recursos disponibles con el fin de obtener los resultados esperados de manera segura y eficiente.

Propósito

Efecto o impacto deseados para un proyecto. Describe lo que se espera lograr si el proyecto se ejecuta en forma completa y a tiempo.

Proyecto

Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas orientadas a la solución de un problema con resultados significativos y previsible en un plazo definido, mediante la aplicación de ciertos recursos, con una metodología determinada, bajo responsabilidad de un personal competente.

Pruebas pecuarias demostrativas

Son aquellas que se ejecutan en las fincas de los productores con un grupo pequeño de animales de la misma especie, con el objeto de comparar y mostrar la bondad de una o varias recomendaciones.

Resultados

Efectos que se consiguen de la adecuada utilización de los recursos y de la realización de actividades.

Transferencia de tecnología agropecuaria

Es el conjunto de actividades y mecanismos organizados, dirigidos a la experimentación y adopción de tecnologías promisorias.

Unidad Agrícola Familiar (UAF)

La UAF es la explotación agropecuaria de un fondo, que depende directa y principalmente de la fuerza de trabajo familiar y cuya extensión haya sido calculada para las diferentes áreas agroecológicas del municipio, teniendo en cuenta la tecnología local de producción, los costos, la venta de los productos y los sistemas de producción que adelantan con mayor frecuencia los pequeños productores, en cada zona.

UMATA

Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria. Es el ente encargado de prestar asistencia técnica agropecuaria en forma directa a los pequeños productores, creada por cada municipio o distrito, como parte de su estructura administrativa, con personal profesional y técnico intermedio o contratada

con entidades públicas o privadas especializadas en la prestación de los mencionados servicios.

Usuarios

Son todas aquellas personas u organizaciones que utilizan directa o indirectamente los resultados de todas aquellas actividades, recursos y estrategias que se apliquen en el desarrollo de la comunidad a la cual pertenecen. Por ejemplo, cuando un grupo de pequeños productores son beneficiados con un programa público de transferencia de tecnología agrícola, son los usuarios de las informaciones y tecnologías transferidas.

Visita

Es un medio de comunicación interpersonal, entre el asistente técnico y el productor, en el medio en que este vive o desarrolla sus actividades, cuyo objetivo es conocer directamente los problemas de su explotación y ayudar a escoger soluciones adecuadas a situaciones particulares.

**Caso 1:
Producción de
Hortalizas en
Pamplonita**

Existen en la zona baja del municipio de Pamplonita (Norte de Santander) diez veredas localizadas en las zonas agroecológicas Mf y Mg, con una altura de 1.500 a 1.800 m.s.n.m y una precipitación promedio anual de 2.000 mm, distribuidos en dos épocas. La temperatura promedio es de 18°C.

En la región predomina el minifundio (el 80% de los 300 predios poseen menos de dos hectáreas) y gran parte de los ingresos provienen del trabajo a jornal en otras fincas. La mujer cumple un papel importante en la unidad familiar tanto en las labores domésticas como en el apoyo a las actividades agropecuarias. Cada familia está compuesta en promedio por cinco personas y tienen en su finca 0.5 ha de café, 0.4 ha de plátano, 0.3 ha de yuca intercalada con maíz, 100 m² de cebolla, 70 m² de tomate, 50 m² de habichuela, 0.1 ha de frijol y el resto en rastrojo. Existe un incipiente grado de organización que gira alrededor de líderes espontáneos. Carecen de servicios básicos de educación, salud, electricidad, acueducto y alcantarillado. Se han detectado niveles nutricionales deficientes. Existe un carreteable en malas condiciones.

La mayor parte de los ingresos se obtienen por la venta de café, cuyos subproductos del beneficio se depositan en las quebradas. Además de los cultivos de pan coger (maíz, yuca, frijol y plátano), existen pequeñas áreas en hortalizas, las cuales utilizan totalmente mano de obra familiar, hacen un bajo uso de insumos y aplican inadecuadas prácticas culturales; en consecuencia, su producción es igualmente baja: tomate (8 ton/ha), cebolla cabezona (10 ton/ha) y habichuela (6 ton/ha).

Por la actividad agrícola intensa, se viene observando un deterioro en la fertilidad del suelo y por ende en los rendimientos agrícolas. La disponibilidad de agua se ha venido reduciendo y su calidad deteriorando por el manejo inadecuado de la cuenca y la contaminación con desechos humanos y subproductos del beneficio del café.

Las condiciones son marginales para intensificar en términos económicos la producción de café. Existe cerca un mercado cercano en la cabecera municipal con bastante potencial para las hortalizas, toda vez que importa desde Pamplona este tipo de productos encareciéndose por los costos del transporte.

En consenso con la comunidad se identificaron los problemas prioritarios de estos pequeños productores:

- Falta de actividades económicas rentables que requieran de poca tierra
- Subutilización de la mano de obra familiar
- Contaminación de las aguas por desechos
- Deficiencias nutricionales por falta de diversificar la dieta alimenticia con productos de altos contenidos minerales y vitamínicos
- Deterioro de la fertilidad del suelo y bajos rendimientos agrícolas

Como estrategia de solución, se planteó un proyecto para el establecimiento de huertas familiares por un período de dos años, utilizando abonos orgánicos y tecnologías intensivas que permitan generar empleo, satisfacer las necesidades de autoconsumo y producir excedentes para el mercado. Existe suficiente oferta tecnológica para el montaje de lombriceros y para el uso en forma económica del compost para la producción de hortalizas.

Se aspira que en la situación final se pueda cubrir 50 fincas con un área promedio de 2.000 m² de habichuela con una producción de 10 t/ha, 50 más con 2.000 m² de tomate con producción de 14 t/ha y 50 fincas con 2.000 m² de cebolla cabezona con una producción de 14 t/ha.

Sistemas de producción identificados en la comunidad	Arreglos o especies que conforman el sistema	Problemas precisados (en orden de importancia)	Relación		Breve descripción de potencialidades relacionadas con: producción, sostenibilidad, competitividad y género.
			Causa	Efecto	
Veredas Bajas	Café	Baja productividad	Climáticas	Ingresos	Ninguna
	Café	Residuos beneficio	Falta de alternativas	Contaminación	Uso para compost Mercados
	Hortalizas	Baja productividad	Suelos pobres	<ul style="list-style-type: none"> • Malos ingresos • Nutrición deficiente 	Condiciones climáticas favorables
	Yuca / maíz	Baja productividad	Suelos pobres	Nutrición deficiente	Ninguna

* Ubicarlos en orden de importancia de acuerdo a la generación de ingresos en la familia

Módulo 2
 Portafolio técnico:
 Análisis de la oferta tecnológica

Áreas seleccionadas nivel comunidad

Sistemas de producción en la comunidad	Arreglos o especies que conforman el sistema	Potencialidades aprovechables	Disponibilidad de tecnología precisada (en orden de importancia)	Oferta tecnológica									
				Si	No	Entidad oferente	Sostenible Si	No	Competitiva Si	No	Género Si	No	
Veredas bajas	Café	- Ninguna - Residuos	Baja productividad Contaminación	X	X	Varios	X	X	X				
	Hortalizas	Mercado Clima	Suelos pobres	X		ICA	X		X			X	
	Yuca / maíz	Ninguna	Suelos pobres	X		ICA	X		X			X	

**Se relaciona con la disponibilidad de recursos por parte de las mujeres para aplicar la tecnología

***Cuadro de salida para el Módulo 3

Módulo 2
 Portafolio técnico:
 Resultados de la planeación: Propósito, alternativa y compromisos
 Municipio: Pamplonita
 Areas seleccionadas: Diez veredas de pequeños productores ubicados en las veredas bajas

Sistemas Identificados	Arreglos o especies que conforman el sistema	Objetivo específico	Alternativas de solución	Oferta tecnológica	
				Compromisos	
				Comunidad	UMATA (A.T.A)
Veredas bajas	Café Hortalizas	Aumento de la productividad de las hortalizas utilizando subproductos del beneficio del café	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre producción de lombricompuesto utilizando subproductos del café • Información sobre uso de lombricompuesto en producción de hortalizas • Capacitación en manejo de hortalizas 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación a la participación • Sondeo de disponibilidad de tiempo • Inventario de métodos y medios comunicación preferidos por la comunidad para recibir capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación del proyecto • Presentación del proyecto

Cuadro de salida para el Módulo 3

- AREVALO, M. 1981. Clasificación de los medios de comunicación. En: ICA compendio del curso sobre transferencia de tecnología. Bogotá, Colombia. Pág. 1.8.1, 1.8.12.
- CORTES, C.; CUJIA, C. 1985. Guía metodológica para la programación de actividades de transferencia de tecnología para los pequeños productores. Instituto Colombiano Agropecuario. Tibaitatá, Bogotá. 65 p.
- FIERRO, L; PLAZA, J.E.; MUÑOZ, M.G. 1978 Bases para el planeamiento de la comunicación en los distritos de transferencia de tecnología. ICA, Bogotá, Colombia. Boletín técnico No. 59. Pág. 22, 26, 27, 32.
- FONDO DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO. 1992. Componente de Asistencia Técnica. Santafé de Bogotá, Colombia. 3 p.
- HAYNES, M. 1989. Project management from idea to implementation. Los altos. California U.S.A. pág. 47-73
- INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO. 1992. Diseño y elaboración de medios impresos y audiovisuales: curso taller Santafé de Bogotá, Colombia.
- LOPERA, P.J. 1993. La planificación por objetivos y el seguimiento y evaluación de la asistencia técnica municipal. En taller de seguimiento y evaluación de la asistencia técnica municipal, Tocaima, mayo 1993. ICA Secretaría de Agricultura de Cundinamarca. Santafé de Bogotá. Colombia. pp. 97-124.
- MACHADO, A. 1993. Cambio institucional para el desarrollo rural: el caso de Colombia. IICA, Santafé de Bogotá. pág. 20-23.
- MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. 1992 El marco lógico: una guía de gerentes para diseñar y evaluar proyectos en forma científica. Washington D.C., USA. Management Systems International. Washington, D.C., Estados Unidos de Norteamérica (fotocopiado).
- METRICK, H. 1993. Development oriented research in agriculture: an ICRA textbook. International Centre for Development oriented research in agriculture (ICRA). Wageningen, The Netherlands 291 p.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. 1993. Seminario Inducción para Capacitación en Gestión SINTAP. Santafé de Bogotá, Colombia. Pag. 1-4, Guía para la formulación de proyectos de Asistencia Técnica para Pequeños Productores, Módulo 4.

- MINISTERIO DE AGRICULTURA. 1993 Unidad de Dirección y Coordinación. Secretaría de Planificación. pág. 10-13.
- MIRAGEN, S.; NADAL, F. 1982. Guía para la elaboración de proyectos de desarrollo agropecuario. IICA. San José, Costa Rica. 382 p.
- RAPP, M.; THEOVOZ, L.; MONTAÑO, P.M. 1993. Manual de capacitación en Gestión. Santa cruz de la Sierra, Bolivia. Edit. IP Latina. 89 p.
- REPUBLICA DE COLOMBIA MINISTERIO DE AGRICULTURA. 1993. Ley 101. Ley general de desarrollo Agropecuario y pesquero. Edición Caja Agraria 47 p.
- REPUBLICA DE COLOMBIA MINISTERIO DE AGRICULTURA. 1991. Decreto número 23 79 de 21 de octubre de 1991. (Mimeografiado) 17 p.
- ROBERTS, P.; VALLEJO, C. 1979. Programa para el manejo de proyectos. Resumen. IICA, San José, Costa Rica. 132 p.
- SARABIA, J.; s.f. Planificación de proyectos por objetivos: Método PPO adaptado del ZOPP. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit: Eschborn, Alemania (mimeografiado).
- TELLEZ, J. 1993. Guía metodológica para la planeación de la comunicación orientados a la transferencia de tecnología agropecuaria. Manual de asistencia técnica No. 56. Tibaitatá, Bogotá. 118 p.
- ZAPATA, V. 1992. Manual para la formación de capacitadores. Cali, Colombia. Centro Internacional de Agricultura Tropical. 105 p.

Pasta

- FPA A. Capacitación en gestión: Flujograma
- FPA B. Flujograma para el estudio de este Módulo
- FPA C. Objetivo Terminal y Objetivos Específicos
- FPA D. Proyecto de Asistencia Técnica

Secuencia 1

- FPA 1 Flujograma de la Secuencia
- FPA 2 Nombre del Proyecto
- FPA 3 Problemática
- FPA 4 Justificación del Proyecto
- FPA 5 Cobertura del Proyecto
- FPA 6 Beneficiarios Directos y Pequeños Productores
- FPA 7 Definición de Cobertura

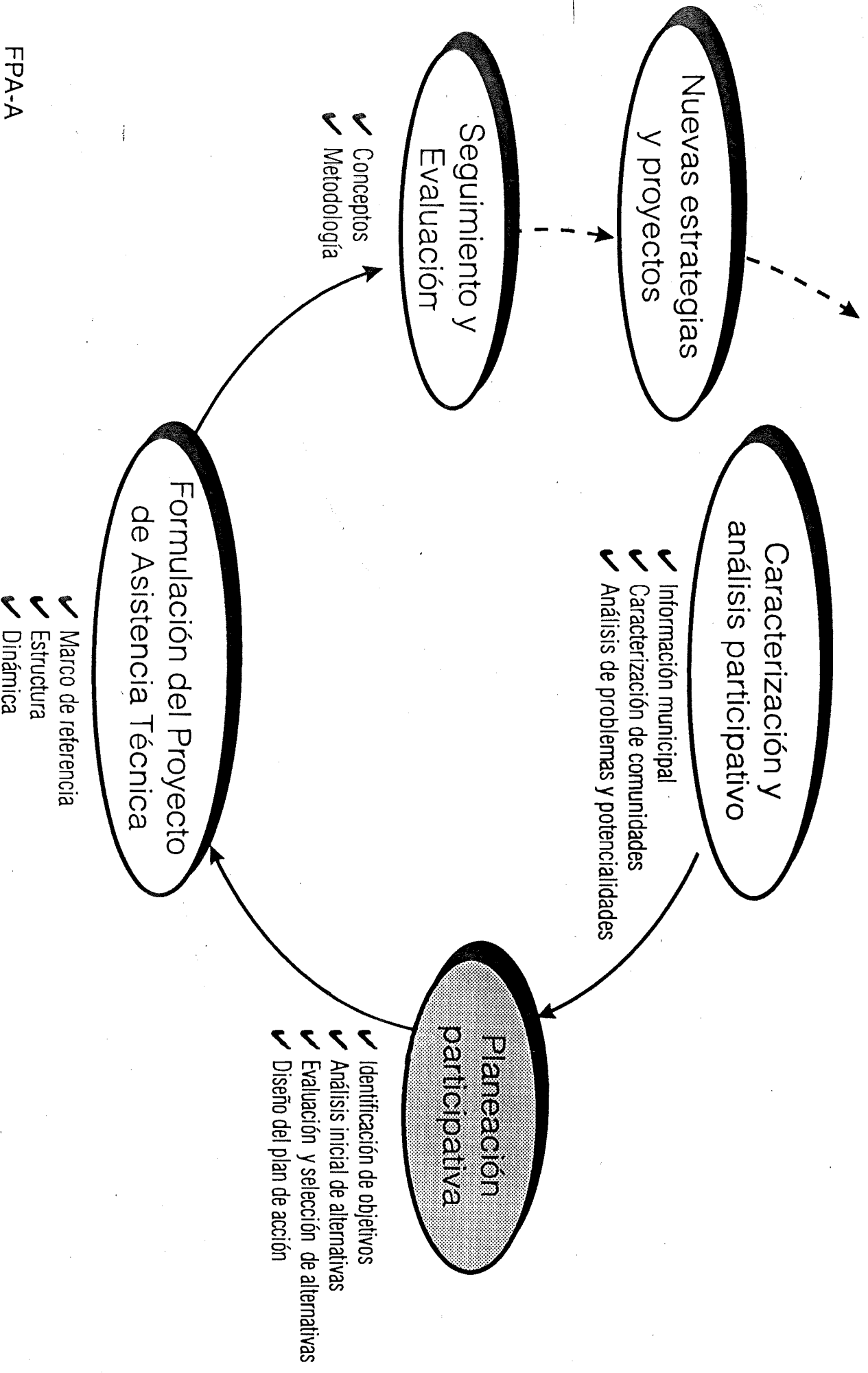
Secuencia 2

- FPA 8 Flujograma de la Secuencia
- FPA 9 Estructura del proyecto
- FPA 10 Marco lógico
- FPA 11 Objetivos
- FPA 12 Fiesta Semilla básica de trigo
- FPA 13 Finalidad
- FPA 14 Propósito
- FPA 15 Productos
- FPA 16 Ejemplo
- FPA 17 Insumos
- FPA 18 Relación lógica entre niveles de objetivos
- FPA 19 Supuestos básicos
- FPA 20 El contenido de la matriz
- FPA 21 Indicadores verificables
- FPA 22 Ejemplo
- FPA 23 Medios de verificación
- FPA 24 Cómo elaborar la matriz
- FPA 25 Matriz de marco lógico

Secuencia 3

- FPA 26 Flujograma de la Secuencia
- FPA 27 Dinámica del proyecto
- FPA 28 Plan operativo
- FPA 29 Manejo de compromisos
- FPA 30 Manejo de supuestos básicos
- FPA 31 Estrategia de comunicación
- FPA 32 Estrategia de Seguimiento

Capacitación en gestión: Flujoograma



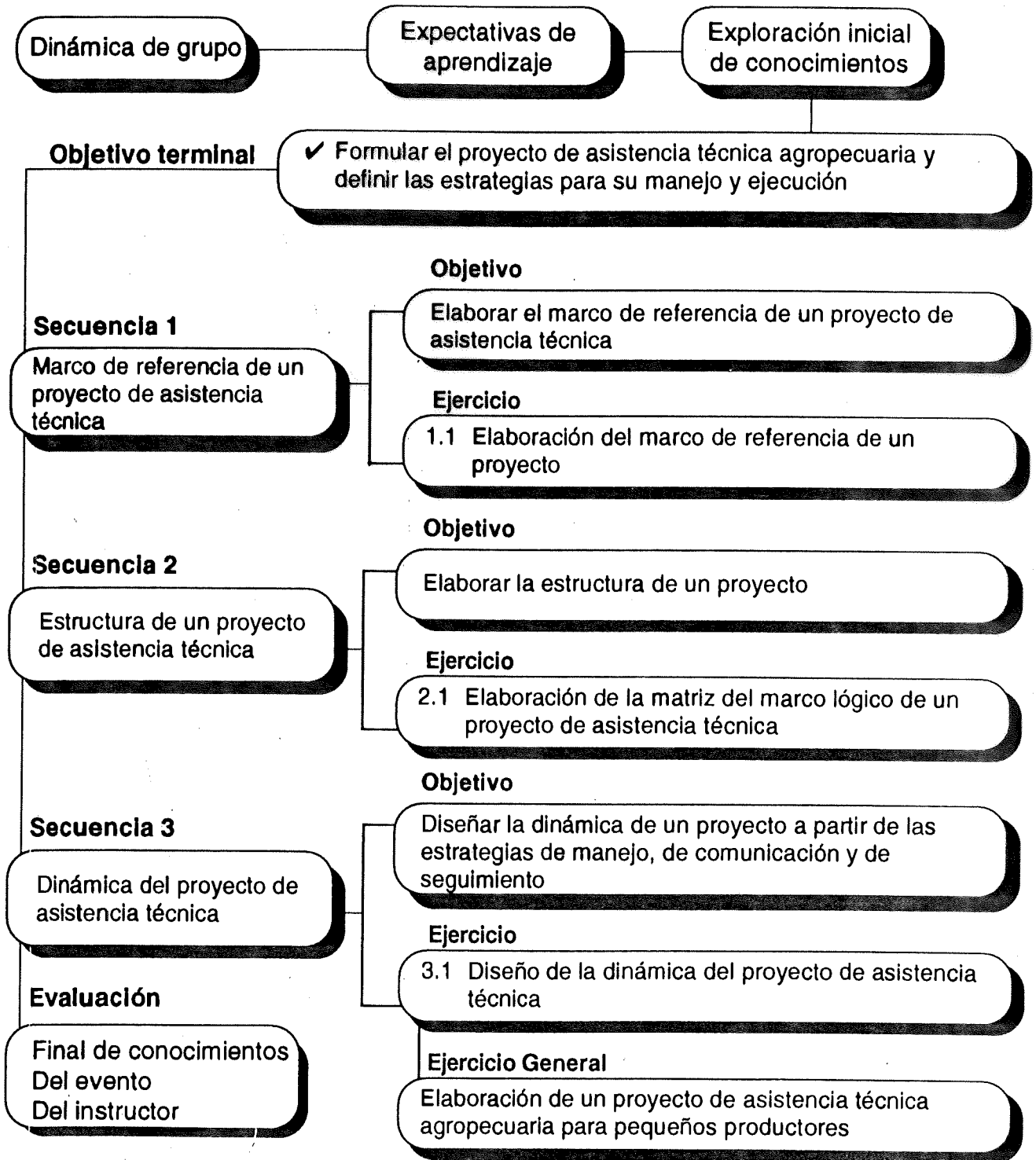
Objetivo Terminal

Formular el proyecto de asistencia técnica y definir las estrategias para su manejo y ejecución, teniendo en cuenta la problemática, las soluciones planteadas y los planes de acción identificados en los Módulos anteriores.

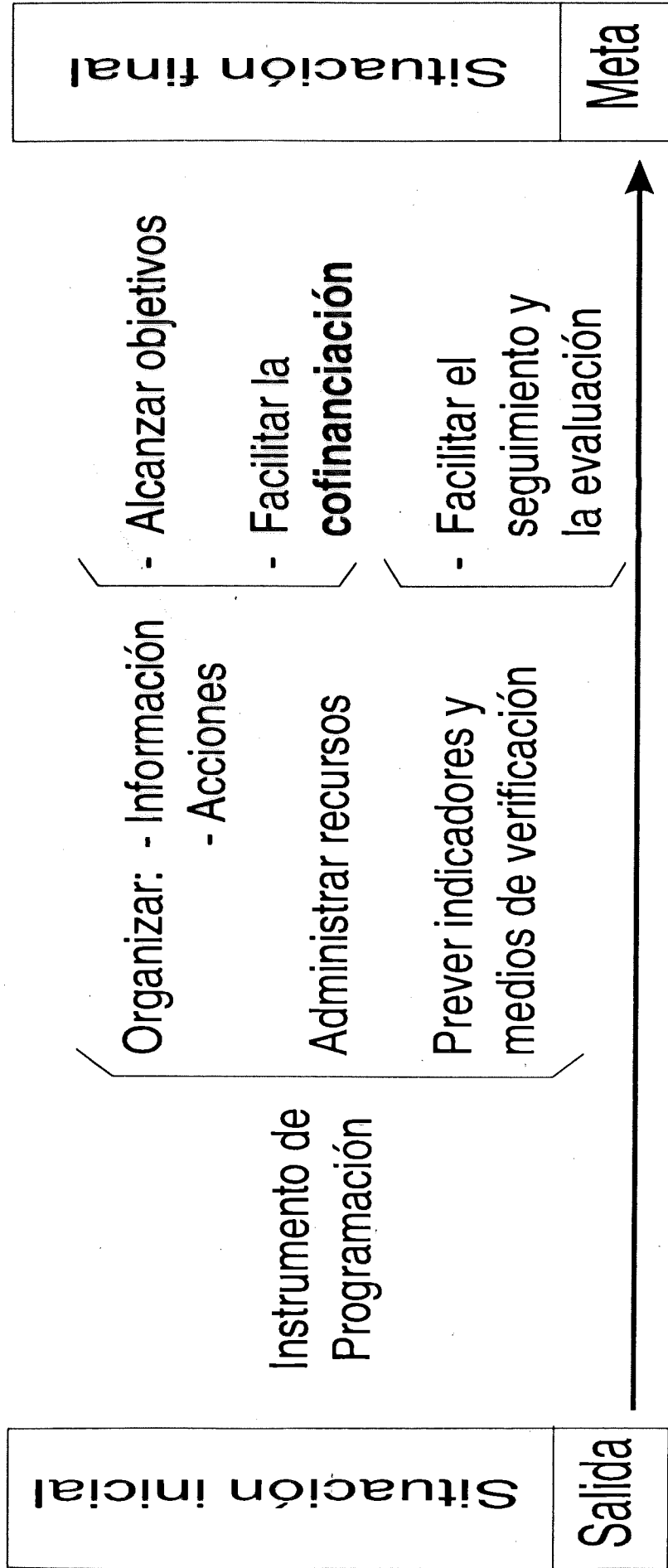
Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar el Marco General de un Proyecto de Asistencia Técnica.
- ✓ Elaborar la Estructura de un Proyecto de Asistencia Técnica.
- ✓ Formular la Dinámica de un Plan a partir de las estrategias de manejo, de comunicación y seguimiento.

Flujograma para el Estudio del Módulo



Proyecto de Asistencia Técnica



Flujograma para la Secuencia 1

Marco de Referencia de un Proyecto de Asistencia Técnica

Objetivo

✓ Elaborar el marco de referencia de un proyecto de asistencia técnica

Contenido

- Nombre del proyecto
- Entidad solicitante
- Problemática
- Justificación
- Cobertura

Ejercicio

1.1 Elaboración del marco de referencia de un proyecto

Resumen

Nombre del Proyecto

Incluye:

- ✓ Acción
- ✓ Propósito
- ✓ Ubicación
- ✓ Beneficiarios

Ejemplos

- Asistencia técnica para los pequeños productores en prácticas mejoradas de manejo de suelos en San Juan del Cesar (Guajira)
- Asistencia técnica para el manejo de la microcuenca del río Fierro de Anzoátegui (Tolima)

Problemática

Dificultad que se espera resolver.

En el planteamiento de un problema se debe:

1. Identificar la problemática indicando
 - Antecedentes
 - Origen
 - Gravedad
 - Causas y condiciones que llevaron a que se presente la situación

2. Describir y cuantificar la situación actual destacando:
 - La dificultad que se quiere solucionar
 - Los criterios de política nacional

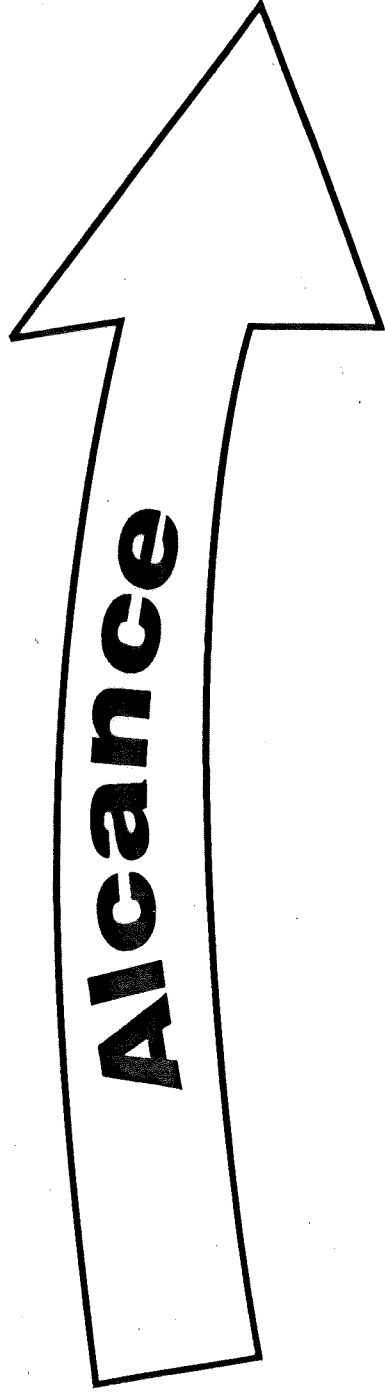
Justificación del Proyecto

La justificación sintetiza los argumentos para emprender el proyecto.

Elementos

- ✓ Descripción de la solución seleccionada
- ✓ Síntesis de las ventajas de la solución seleccionada
- ✓ Beneficios que representa para usuarios, región, municipios y comunidad
- ✓ Impacto que se causa en aspecto socioeconómico ambiental, teniendo en cuenta los **criterios de política**
 - Competitividad
 - Sostenibilidad
 - Equidad (Género)

Cobertura del Proyecto



Poblacional

- * Pequeño productor
- * Familia
- * Comunidad

Geográfico

- * Corregimiento - Vereda
- * Zona Agroecológica
- * Resguardo Indígena
- * Cuenca hidrográfica

Rubros

- * Especies agrícolas
- Unidades de superficie
- * Renglón pecuario

Beneficiarios Directos

- ✓ Vinculados a la mayoría de las acciones del proyecto
- ✓ Miembros de los grupos de trabajo
- ✓ Quienes reciben asesoría y capacitación en forma continuada

Pequeños Productores

Campesinos, propietarios o tenedores a cualquier título que explotan un predio con ingresos de dos UAF, siendo la actividad agropecuaria la que genera el 70% de estos.

Descripción de Cobertura

Tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Capacidad financiera del municipio
 - Disponibilidad de recursos
 - Capacidad operativa de la UMATA
- ✓ Ubicación especial de los beneficiarios
- ✓ Infraestructura física del municipio
- ✓ **El mercadeo de los productos**
- ✓ Naturaleza del proyecto

Flujograma para la Secuencia 2

Estructura de un Proyecto de Asistencia Técnica

Objetivo

- ✓ Elaborar la estructura de un proyecto de asistencia técnica aplicando el método del marco lógico

Contenido

- Elementos de la matriz del marco lógico
- Elaboración de la matriz del marco lógico

Ejercicio

- 2.1 Elaboración de la matriz del marco lógico de un proyecto de asistencia técnica

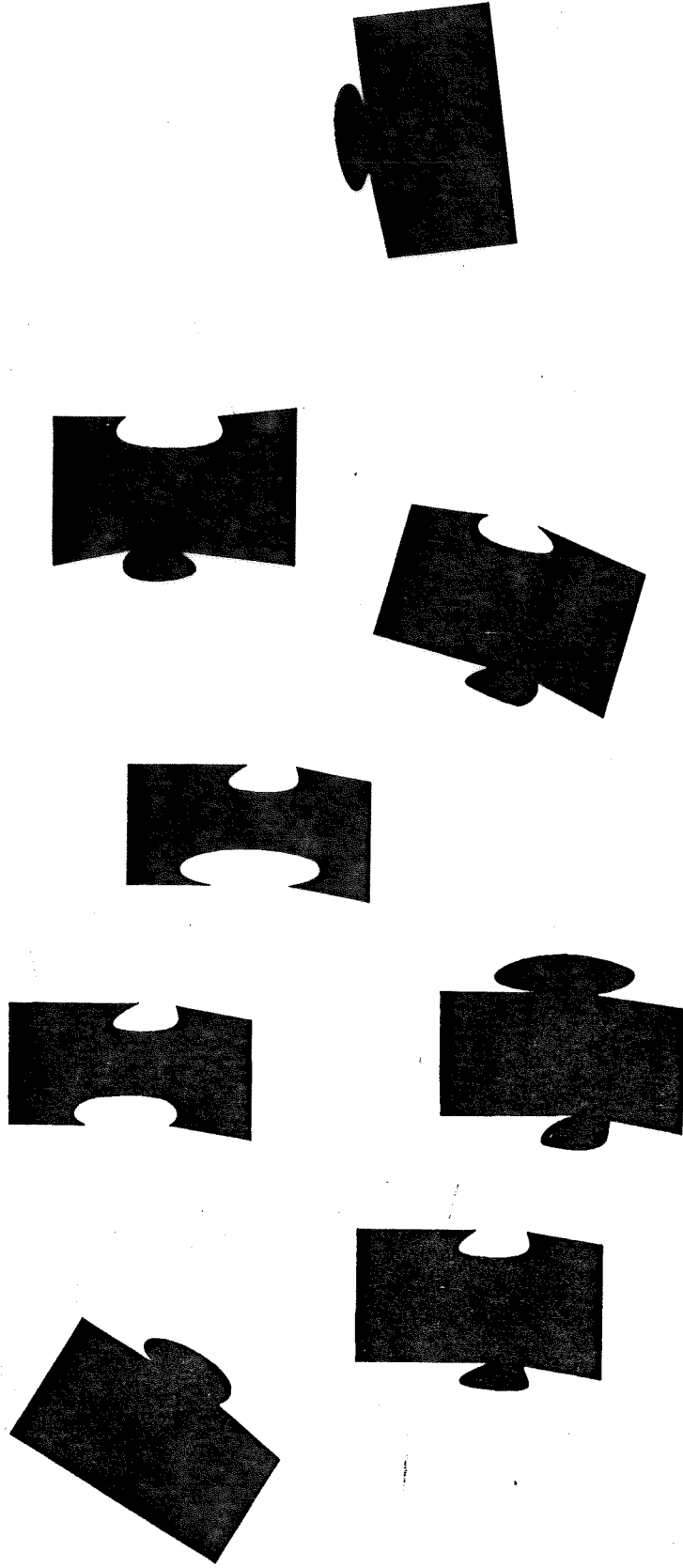
Resumen

Estructura del Proyecto

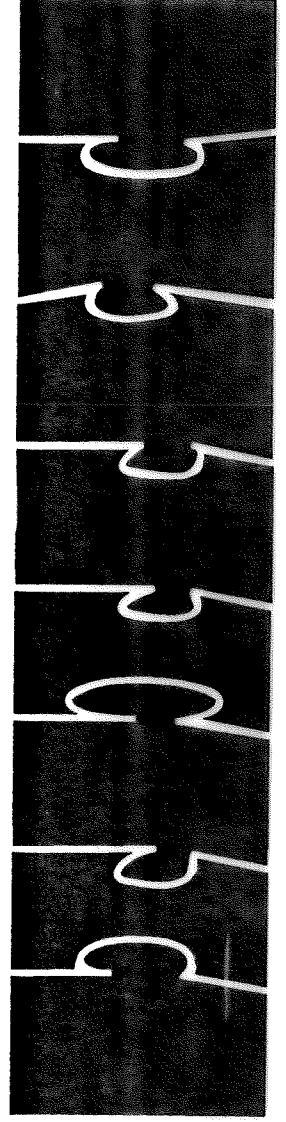
La estructura de un proyecto busca:

- ✓ Articular las relaciones entre el problema y las soluciones
- ✓ Articular las relaciones entre los recursos y las actividades
- ✓ Definir los criterios para el seguimiento y la evaluación
- ✓ Identificar los factores externos que limitan el logro de los resultados

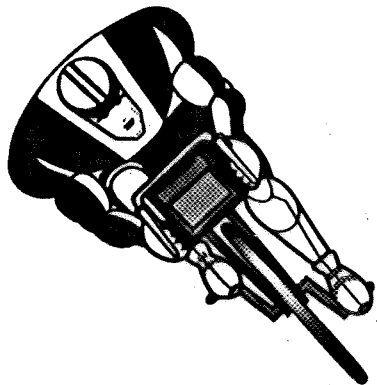
Marco lógico



Secuencia lógica

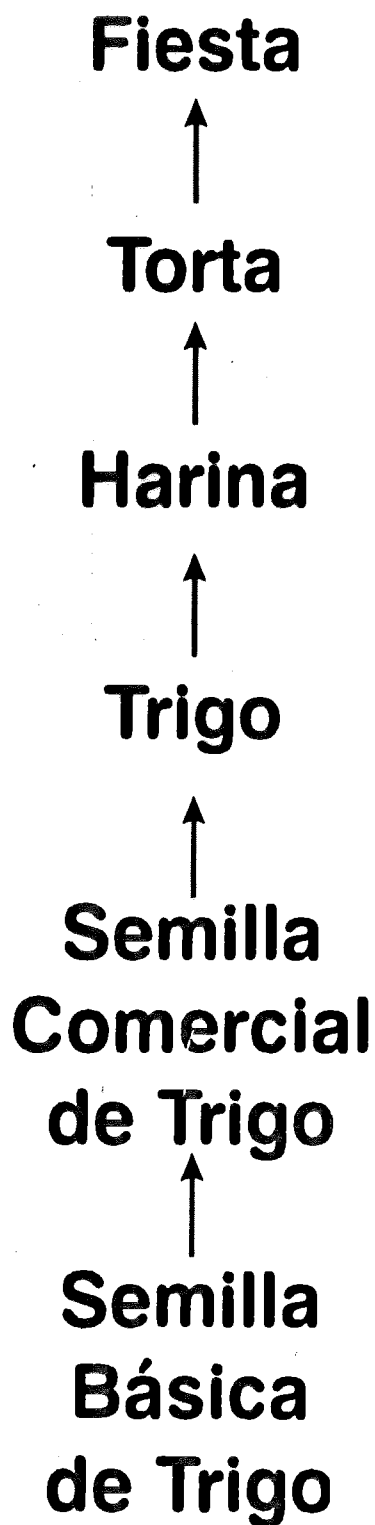


Objetivos



ATEM

La relación horizontal: Insumo, Finalidad, Producto, Propósito



Finalidad

Objetivo ulterior del proyecto.

Dentro del contexto del desarrollo nacional es en general una meta económica para cuya realización el logro del propósito es una condición necesaria, más no suficiente.

El proyecto contribuye **parcialmente** a alcanzar la finalidad.

Propósito

Situación que se habrá logrado al final del proyecto.

Objetivo específico del proyecto.

Ejemplo:

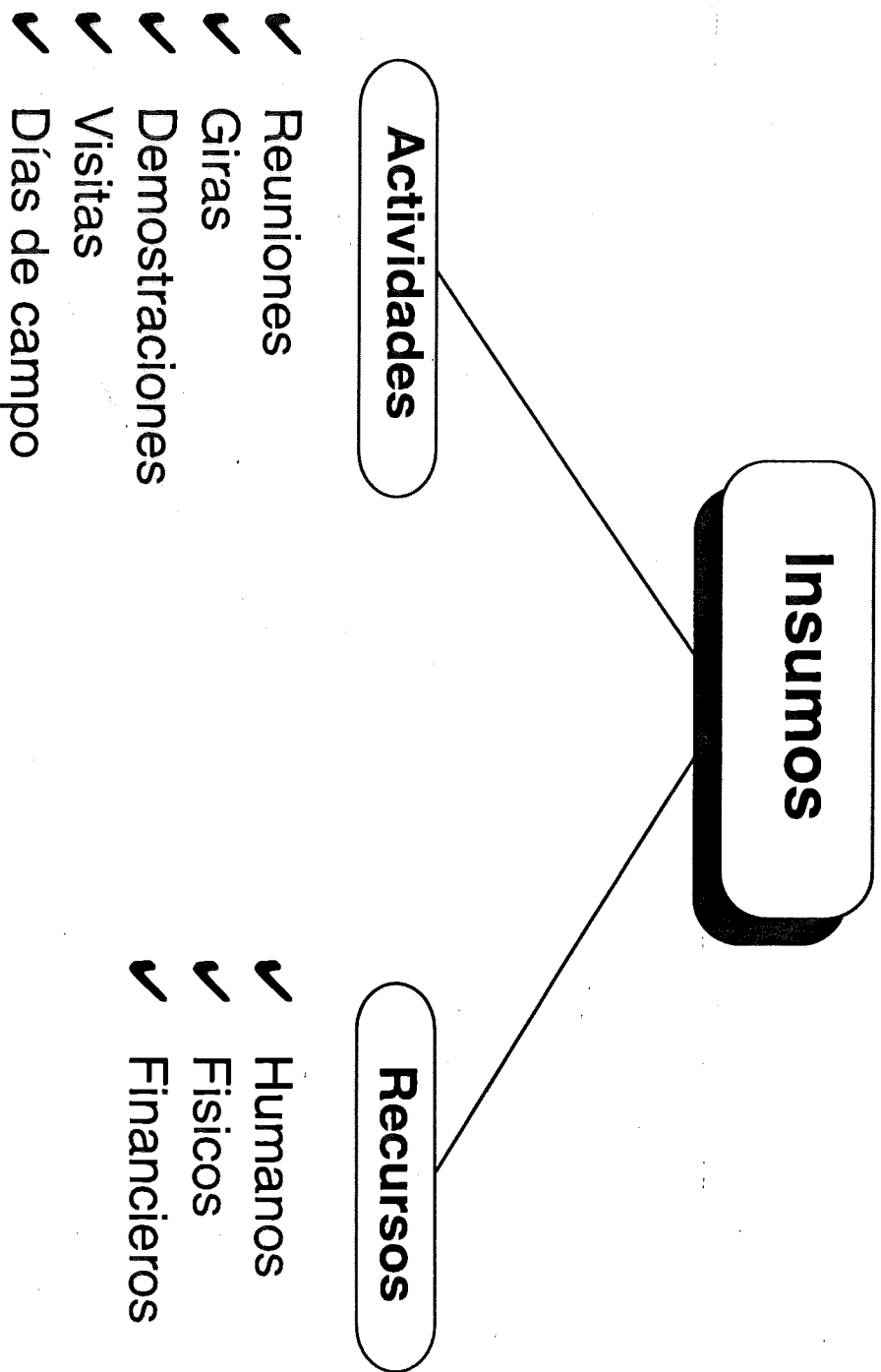
El aumento en la productividad del plátano por el uso de prácticas mejoradas de manejo del cultivo, (Propósito), contribuirá al mejoramiento de los ingresos familiares de los pequeños productores (Finalidad).

Productos

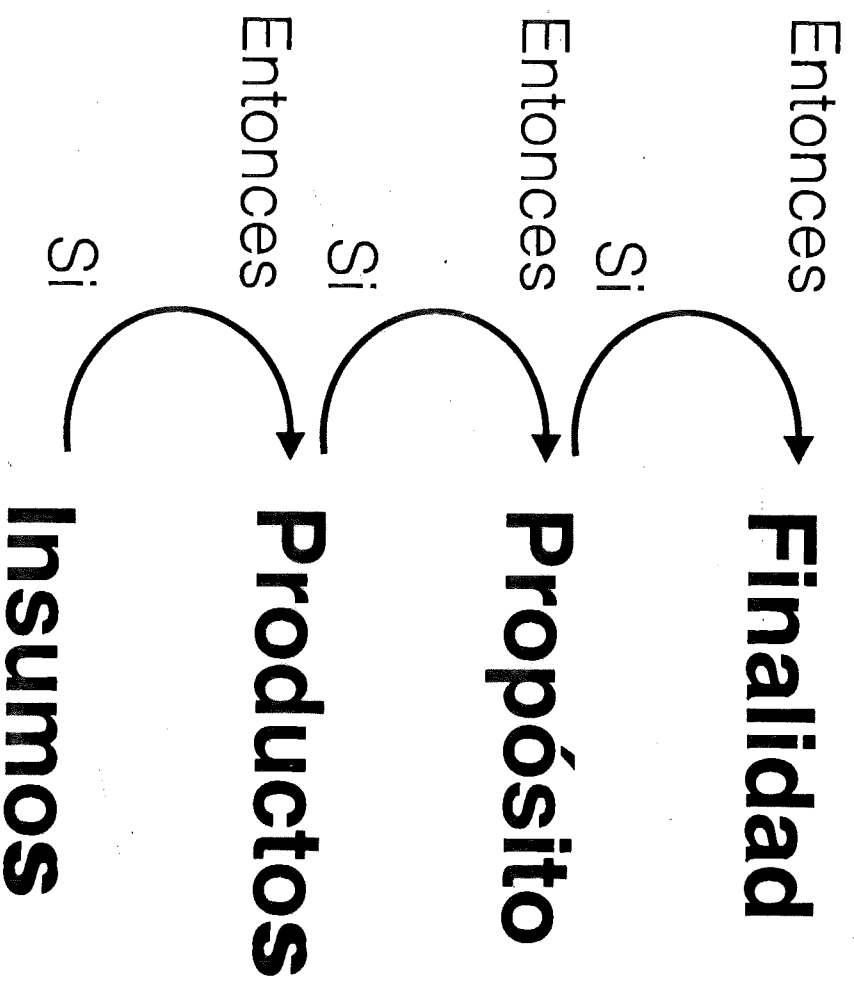
- ✓ Resultados que se obtienen de la ejecución, mediante una buena administración de **insumos**.
- ✓ Son resultados concretos, medibles y observables que pueden ser garantizados por la gerencia del proyecto.
- ✓ Los productos no justifican el proyecto pero son una condición necesaria para lograr el propósito.

Ejemplo:

Si los productores están capacitados en prácticas mejoradas del manejo del plátano (Productos), aumentarán la productividad (Propósito) y contribuirán a mejorar los ingresos familiares (Finalidad).



Relación lógica entre niveles de objetivos



Supuestos Básicos

Eventos que van más allá de nuestro control pero que inciden en el logro de cada nivel de objetivos.

- ✓ Relación necesario/suficiente
- ✓ Hipótesis que implica incertidumbre
- ✓ Ubicación:
 - Ultima columna
 - Nivel inmediatamente inferior al del objetivo a alcanzar.

El contenido de la matriz

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos básicos
Finalidad Objetivo general al cual el proyecto contribuye parcialmente			Suposiciones para garantizar los logros a largo plazo
Propósito Objetivo específico del proyecto			Suposiciones para lograr el objetivo general (finalidad)
Productos Resultados inmediatos del proyecto			Suposiciones para llegar al propósito del proyecto
Insumos <ul style="list-style-type: none"> ● Actividades a realizar por el Proyecto ● Recursos involucrados 			Suposiciones para lograr los productos (Situación Inicial del Proyecto)

Indicadores Verificables

Especifican la evidencia necesaria para verificar el logro de los objetivos.

Características

- ✓ Miden lo que es importante
- ✓ Son medibles en términos de:
 - Cantidad
 - Calidad
 - Tiempo
- ✓ Son independientes

Ejemplo:

A nivel de propósito el objetivo es:
"incrementar la productividad del plátano",
el **indicador verificable** puede señalar que
300 pequeños productores incrementarán
el rendimiento del plátano en un 60% entre
julio de 1994 y julio de 1996 (situación final).

Medios de Verificación

El medio de verificación representa:

- ✓ La acción
- ✓ El instrumento
- ✓ La fuente

De información que permite asignar valor o una realidad al indicador seleccionado.

Constituyen la base para definir el sistema de información y de documentación del proyecto, fundamental para la elaboración de la estrategia de seguimiento y evaluación.

Cómo Elaborar la Matriz

Etapa 1

- Definir finalidad/propósito
- Definir Productos-Insumos (Actividades y Recursos)

Etapa 2

- Seleccionar indicadores
- Definirlos: Cantidad - Calidad - Tiempo

Etapa 3

- Identificar los medios de verificación para cada indicador. (Acción, Instrumento, Fuente)

Etapa 4

- Identificar y revisar los supuestos

Etapa 5

- Revisar la pertinencia entre las situaciones inicial y final. La lógica de la matriz

Matriz de Marco Lógico

Resumen

- ✓ No resuelve inquietudes
- ✓ No optimiza el uso de recursos
- ✓ No ayuda a la priorización de proyectos

- ✓ Ayuda a organizar la información
- ✓ Ayuda a diseñar los procesos de manera verificable
- ✓ Permite evidenciar incoherencias entre los componentes del proyecto

- ✓ Orienta la programación
- ✓ Enfoca el análisis
- ✓ Respalda el compromiso entre las partes

Flujograma para la Secuencia 3

Dinámica del Proyecto de Asistencia Técnica

Objetivo

- ✓ Diseñar la dinámica de un proyecto a partir de las estrategias de manejo, de comunicación y seguimiento

Contenido

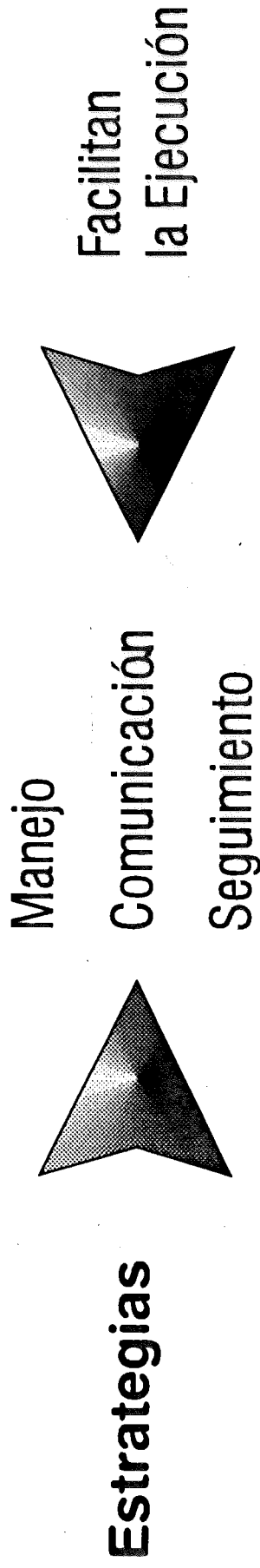
- Estrategias de manejo
- Estrategias de comunicación
- Estrategias de seguimiento

Ejercicio

3.1 Diseño de la dinámica de un proyecto

Resumen

Dinámica del Proyecto



Estrategias de manejo:

- Plan operativo
- Manejo de compromisos
- Manejo de supuestos básicos

Plan Operativo

Detalla las actividades y recursos.

Definen las tareas y responsabilidades.

Especifica los recursos en cada periodo.

- ✓ Cronograma
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Especificación de recursos
- ✓ Fuente de financiamiento

Manejo de Compromisos

Decidir con los participantes:

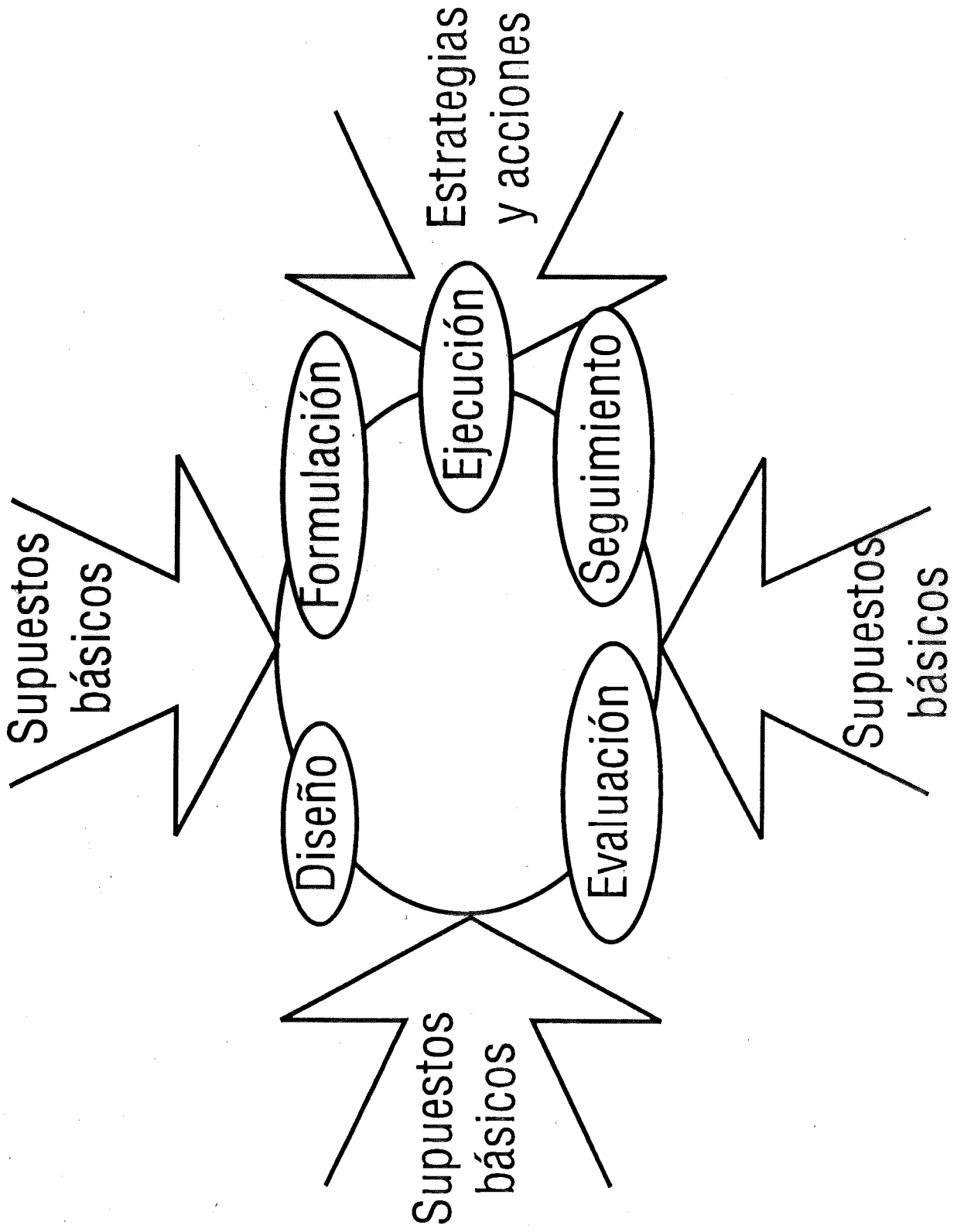
Qué
Cómo
Cuándo
Quién

- ✓ Desarrollar las actividades
- ✓ Realizar el seguimiento
- ✓ Evaluar los resultados

Ejemplo

La UMATA y sus técnicos con la comunidad definen los procedimientos y los responsables de ejecutar las actividades, a través de **actas**, **acuerdos** o **convenios**.

Manejo de los supuestos básicos



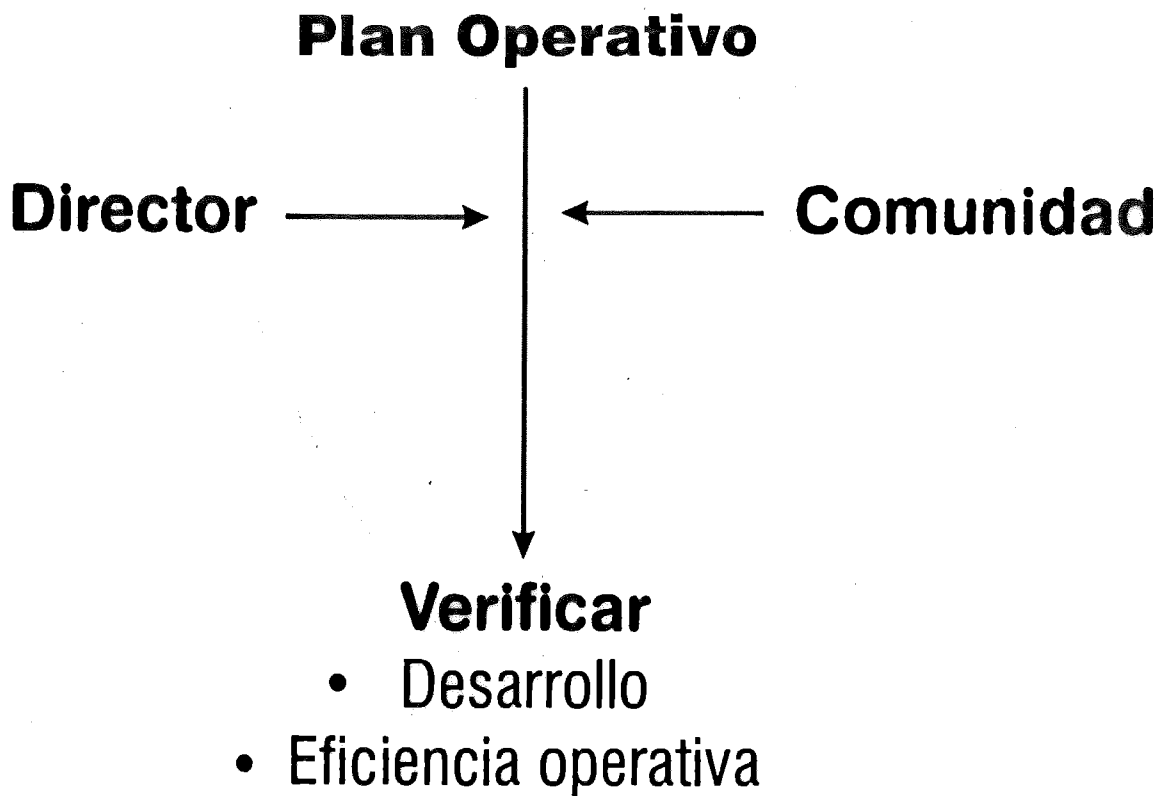
Estrategia de Comunicación

Combinación de audiencias, y medios para lograr que los mensajes se incorporen al quehacer de la comunidad agropecuaria.

Para definir una estrategia de comunicación:

- ✓ Analizar los problemas, hábitos, medios y estilos de comunicar
- ✓ Formular estrategias de comunicación
- ✓ Definir la combinación adecuada
- ✓ Aplicar la estrategia
- ✓ Comprobar el éxito de la comunicación

Estrategia de Seguimiento



- ✓ **Sistema de registro**
- ✓ **Sistema de documentación**
- ✓ **Proceso metodológico de análisis**
- ✓ **Asignar responsabilidades**