

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

TEXTOS: Hilda Esther Juliá Méndez
Laritza Herminia González Achón
Rigoberto Fabelo Pérez
Colaboración: Colectivo CIERIC

CIERIC
Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa
Comunitaria
2005

A los pobladores de las comunidades
y barrios, estímulo permanente para
nuestro trabajo

PRESENTACIÓN

La Gestión de Proyectos se ha convertido en una concepción de trabajo para la solución de numerosos problemas. En la actualidad se va ampliando esta visión y se reconoce como estrategia para transformar nuestras realidades.

En correspondencia con la variedad y riqueza de los contextos en que se desarrollan los proyectos, resulta difícil precisar metodologías puras. En este caso lo más acertado sería la confrontación y aplicación de métodos ajustados a las características y especificidades del sector, grupos involucrados y tipo de acción a realizar.

El presente documento resume una propuesta metodológica para la Gestión de Proyectos construida y enriquecida en las prácticas que la institución ha desarrollado durante los últimos años, en él se presenta el ciclo de vida del proyecto, realizando una caracterización de cada una de las fases que lo integran, y haciendo énfasis en algunos de los instrumentos más utilizados.

Está dirigido a los alumnos de los cursos de Formación de gestores de proyectos y a todas aquellas personas vinculadas a la gestión de proyectos.

La propuesta es el resultado de los aportes y reflexiones de todo el colectivo, las cuales sometemos a su interpretación y análisis crítico.

Esperamos que puesta en sus manos sea útil para contribuir a elevar la calidad de los proyectos que se desarrollen.

Atentamente

Colectivo CIERIC

INTRODUCCION

La Gestión de Proyectos de Desarrollo Comunitario adquirió durante la década de los 90s un auge singular. Numerosas instituciones, organizaciones y grupos de base, entre otros actores locales desarrollaron las más diversas experiencias, bajo el influjo de la necesidad autogestionaria de solucionar numerosos problemas y de un ambiente de voluntad política que legitimaba el trabajo comunitario como una de las vías fundamentales para fortalecer y sostener el proyecto social cubano.

La recuperación y análisis de estas prácticas han propiciado elementos para continuar desarrollando las concepciones y metodologías, que permiten elevar la calidad y el impacto de estos procesos.

La década de los 90s marcó, a nuestro modo de ver, un punto de inflexión significativo en el trabajo comunitario y en el abordaje de diferentes concepciones metodológicas en los procesos de Gestión de Proyectos, vistos como vehículos instrumentales de las propuestas transformadoras y de cambios que tienen lugar en la Comunidad. El escenario local en el país se transformó significativamente, aparecen nuevos actores sociales, cambian y se renuevan estructuras, surgen los Consejos Populares.

Es durante este período cambiante y dinámico, es que comenzamos a desarrollar la concepción de trabajo, que tiene entre sus antecedentes más relevantes los siguientes:

- Las referencias e intercambios con numerosos proyectos de trabajo comunitario, promovidos por instituciones, organismos y ONG´s, en el afán de propiciar nuevas formas para abordar la solución de problemáticas locales y de diseño de nuevas alternativas de desarrollo a nivel de base.
 - La necesidad de revalorizar lo local frente a los efectos de los procesos globalizadores.
 - La existencia de estructuras locales fortalecidas con la creación de los Consejos Populares en el año 1991.
 - La aparición de nuevas demandas locales, por un lado y de nuevas oportunidades de la cooperación internacional, por otro.
 - La experiencia histórica acumulada por el trabajo de las organizaciones de masas durante el proceso revolucionario.

Entendemos que el Trabajo Comunitario,¹ *como un proceso de transformación de las condiciones – económicas, sociales y culturales- y de las relaciones sociales en los espacios locales, mediante el desarrollo de una cultura y un estilo participativos que involucre la acción integrada de la mayor diversidad de actores sociales, en la generación de los procesos de cambio encaminados al mejoramiento de la calidad de vida...*, requiere de una propuesta para la Gestión de Proyectos, que incorpore una serie de presupuestos metodológicos que permitan diseñar procesos estratégicamente planificados.

¹ Cuba, Desarrollo local en los 90s, María del Carmen Caño Secade
Desarrollo Local y descentralización en el contexto urbano, Editorial Universidad de La Habana

Han contribuido a la fundamentación teórica de la concepción de trabajo elementos de la Educación Popular, la Planeación Estratégica, La Gestión de Procesos y Proyectos, la Psicología Comunitaria entre otros.

Acerca de los Procesos de Gestión de Proyectos

El proyecto concebido como un proceso de transformación y cambio debe reunir características, entre las que merecen destacarse:

- La dimensión participativa como condición básica de los procesos de gestión
- El carácter sistémico, dialéctico e integral
- La necesidad de ubicar a los actores involucrados como sujetos de sus propias transformaciones
- La estimulación y el desarrollo de capacidades y habilidades
- La potenciación de la dimensión educativa y el desarrollo de valores
- La incorporación de un enfoque con rigor técnico y metodológico
- El reconocimiento y consideración del contexto donde se desarrolla el proyecto
- La articulación con procesos y estrategias de mayor alcance.

Como todo proceso el Proyecto atraviesa por diferentes etapas o fases, que determinan su Ciclo de vida (Gráfico "Ciclo de Vida Del Proyecto").

A cada fase corresponderán tareas específicas en función de determinados resultados los cuales vistos en su conjunto deben contribuir al logro de los objetivos propuestos. Este Ciclo de Vida no es lineal, ni rígido aunque responde a un orden lógico y debe ser diseñado como tal.

Comprenderá fundamentalmente,

1. La identificación:

- Diagnóstico integral (triple enfoque, reconocimiento de la realidad, identificación de recursos y potencialidades, actores y problemas)
- Establecer la prioridad de los problemas (análisis de las relaciones causa-efecto)
- Identificación y selección de las posibles alternativas de solución (ideas del proyecto)

Una tarea de particular importancia en esta fase será el ir creando las condiciones para lograr una sensibilización, motivación, compromiso y acercamiento al proyecto como requisito importante para la futura articulación y coordinación entre los actores claves.

Así como la identificación del contexto y los aspectos más relevantes que pueden influir en su posterior desarrollo.

Los Proyectos no se pueden dar descontextualizados de la realidad donde se desarrollan. Aquí es necesario valorar el grado de relación entre las expectativas, demandas, receptividad, entre otros.

2. La planificación y negociación:

- Concepción del proyecto
- Diseño de la metodología de intervención (Objetivos, resultados, actividades, recursos)
- Estrategias e instrumentos.
- Legitimidad del proyecto

3. La ejecución y seguimiento:

- Puesta en marcha del proyecto
- Ejecución de las acciones
- Seguir y monitorear el proceso

4. La evaluación y sistematización de la experiencia:

- Mediciones, constataciones y reflexiones
- Recuperación crítica del proceso
- Aprendizajes y aportes metodológicos

Ver Figura No. 1 Ciclo de Vida del Proyecto

Todo este ciclo de vida se da en un marco de Gestión que comprende el conjunto de técnicas, procedimientos, recursos de diversos tipos, propios para cada momento y las estrategias específicas para cada dimensión o componente del Proyecto, tanto hacia lo interno, como hacia el entorno relevante (Contexto) del Proyecto.

En este sentido la ***Gestión de Proyectos (GP)*** puede considerarse como un conjunto de procesos de adaptación dinámica a las particularidades y especificidades del entorno y tiene por objeto reducir la incertidumbre y los riesgos e incrementar las potencialidades y las posibilidades del logro de los objetivos del proyecto.

La GP comprende la dirección de personas y grupos (actores), que intercambian información y criterios sobre valores, expectativas y resultados. Este aspecto es clave por la complejidad de las relaciones interpersonales e interinstitucionales que se dan durante su desarrollo y que requiere de una integración y articulación para el éxito del Proyecto.

En este sentido, concibe el diseño de las estrategias que permitan gestionar los procesos de Comunicación que se van estableciendo .

El manejo de todos los aspectos referidos anteriormente nos colocan ante la necesidad de realizar una gestión estratégica de todo el proyecto y estar en mejores condiciones para lograr la finalidad.

Relación entre el contexto, los actores y los procesos de Gestión de Proyectos comunitarios.

El entramado local donde se desarrollan los proyectos conforma un contexto territorial potencialmente estructurado como ámbito colectivo preferente de interacción, cooperación y participación social, portador en alguna medida de una identidad sociocultural y una variedad de intereses básicos, que se expresan particularmente en torno a los procesos de producción y reproducción cotidiana. Se incluyen aquí la dimensión local-municipal, local-barrial, asentamientos humanos no dispersos, entre otros (2)

Este contexto se caracteriza por su complejidad, dinamismo y su interrelación con procesos y dinámicas de carácter regional y nacional. Esto presupone retos y dificultades de diverso tipo en la gestión de estos proyectos.

Además lo planteado anteriormente, también puede cambiar sustancialmente según sea en el ámbito urbano o rural.

Uno de los aspectos más difíciles de lograr, según lo evaluado hasta el momento, es el ***cómo articular las propuestas diseñadas de manera sostenible respetando y considerando las particularidades de su contexto específico.***

La Guía Metodológica que le presentamos a continuación está orientada a la identificación, planificación y formulación de proyectos de desarrollo comunitario.

En cada uno de las fases del Ciclo de Vida del proyecto se genera y produce información importante y necesaria para el diseño y la formulación del Proyecto, que una vez analizada, confrontada y organizada, se vierte en los formularios, atendiendo a los requerimientos y exigencias de las Agencias Financieras de Cooperación al Desarrollo.

EL PROYECTO. ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN...

Como punto de partida para abordar los contenidos temáticos del Curso de Formación de Gestores de Proyectos, nos hemos propuesto precisar qué entendemos por proyecto en el lenguaje de la GESTIÓN.

En muchas ocasiones utilizamos el término **PROYECTO** para referirnos a un conjunto de acciones o actividades que nos proponemos realizar de manera articulada entre sí, con el objetivo de satisfacer necesidades, o con el fin de resolver los problemas que hemos identificado en nuestra realidad, para lo cual disponemos de un período de tiempo limitado y con una serie de recursos humanos y financieros, previamente presupuestados.

Cuando nos detenemos a analizar, **PARA QUÉ** nos proponemos llevar a cabo un proyecto, inmediatamente saltan a la vista las siguientes afirmaciones:

- Para provocar un cambio o transformación de la Realidad
- Para lograr satisfacer necesidades o mitigar, palear o solucionar problemas
- Para movilizar recursos
- Para alcanzar nuevas metas
- Para propiciar el desarrollo

En una rápida asociación de ideas, relacionamos el término **PROYECTO** con:

- Sueños realizables
- Planes, planificación
- Perspectivas, futuro
- Caminos, vías
- Estrategias, soluciones
- Objetivos, metas, productos
- Logros, solución de conflictos
- Impacto social.

Dando una definición más precisa de lo que entendemos por **PROYECTO**, enmarcada dentro de una visión estratégica, proponemos: "***proyecto es un conjunto de acciones estratégicamente planificadas que involucran y articulan a personas interesadas en provocar cambios o transformaciones en su realidad, para lo cual necesitan tener a la mano una serie de recursos humanos y materiales, que utilizados racionalmente, les permiten producir bienes o servicios, de beneficio social, en un tiempo determinado, con un enfoque de desarrollo sostenible.***"

Para que un grupo de personas podamos llevar a cabo un proyecto es necesario partir del análisis objetivo y subjetivo del contexto donde vamos a intervenir, lo cual presupone una caracterización socioeconómica, política y sociocultural del territorio, debemos tener bien claro para qué queremos el proyecto, las transformaciones que propone, ya sean físicas, infraestructurales o espirituales, o sea, que impacto deseamos provocar y quiénes serían los beneficiarios.

Otro aspecto de importancia es la participación de los actores involucrados, por lo que, desde un principio debemos dibujarnos el cuadro de actores, donde se especifiquen los roles y las responsabilidades que tienen cada uno de ellos con el proyecto.

La "**PARTICIPACION**" no se debe entender o limitar a una sencilla consulta a los beneficiarios sobre sus necesidades y sobre los problemas que se identificaron, se trata de propiciar un verdadero proceso participativo, donde los diferentes actores estén presente, se involucren, ofrezcan criterios, opiniones y decidan con sus criterios qué, cómo, cuándo y dónde se debe actuar. La participación nos conduce a un proceso de aprendizaje colectivo, propositivo y de actuar comprometidamente.

" La participación es un proceso que está vinculado a las necesidades y motivaciones de los distintos grupos y sectores que integran una sociedad, así como a la dinámica de las relaciones establecidas entre ellos en distintos momentos, condiciones y espacios, lo que va conformando todo un conjunto de redes que estimulan u obstaculizan el desarrollo de auténticos procesos participativos. "

Un momento de análisis especial debe tener el conocimiento reflexivo de todo lo relacionado con los "afectados", o aquella parte de los pobladores que no se beneficiaran con las acciones del proyecto, se deben considerar los factores que puedan crear diferencia social, económica o de poder de decisión entre los beneficiarios, para poder medir el impacto de una acción sobre los sectores más vulnerables.

Entre los actores involucrados reconocemos a:

- Promotores naturales
- Líderes formales e informales
- Representantes de las instituciones de apoyo
- Representantes de las instancias técnico administrativas involucradas
- Representantes del gobierno local
- Representantes de las organizaciones políticas y de masas
- Artistas y creadores vinculados a la comunidad
- Promotores o especialistas en la gestión del proyecto
- Pobladores de los barrios y/o comunidades

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Para entender la gestión de un proyecto, vista como las acciones estratégicas que se diseñan para garantizar que se logren con calidad y eficiencia los objetivos propuestos, en cada etapa, debemos conocer las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto (ver Ciclo de Vida del proyecto en el acápite INTRODUCCIÓN)

FASE I : IDENTIFICACION

Esta fase está estrechamente relacionada con los procesos de diagnóstico y estudios que preceden al diseño de un proyecto (prefactibilidad, viabilidad, etc). En esta etapa se construye el cuadro de actores, se determinan roles y funciones y se trazan estrategias para su fortalecimiento; así como para la articulación de los diferentes actores involucrados en el proceso. Se realiza un análisis de la situación actual (o punto de partida) de una región, comunidad o de la realidad que debemos transformar, conociendo su historia, tradiciones, formas o estilos de vida, creencias, intereses, identificando necesidades, carencias o posibles problemas existentes, se prioriza el problema principal y se analizan sus relaciones causales.

Durante esta etapa se identifican las potencialidades locales para su propio desarrollo, ya sea de recursos humanos o materiales.

Se deben implementar canales adecuados de comunicación que propicien el diálogo, la cooperación y la interrelación fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia de todos los actores vinculados al proyecto.

A partir de este momento se define y se delimita la **idea del proyecto**, se identifican las posibles soluciones y alternativas técnicas, económicas y sociales que formarán parte del diseño del futuro proyecto.

FASE II : PLANIFICACIÓN

Esta fase es esencial para organizar y coordinar todo el proceso y es el momento en el que se define el Cronograma de Actividades, mediante el cual se orientan las acciones a seguir para facilitar la ejecución del proyecto. Los instrumentos que se elijan para la planificación deben contemplar todos los detalles necesarios para la ejecución de las acciones concretas.

La planificación es una fase dinámica y flexible, indispensable para poder ejecutar el proyecto de manera eficaz y eficiente, nos permite:

- Diseñar la Lógica de Intervención del proyecto ganando en claridad sobre el proceso de intervención que vamos a realizar
- Priorizar las acciones a desarrollar
- Organizar la secuencia lógica de las actividades
- Definir el tiempo de ejecución de cada actividad y su responsable, de ahí que podamos determinar el tiempo de duración del proyecto
- Evita las improvisaciones y por consiguiente nos prepara conscientemente para el trabajo.
- Refleja las políticas y los procedimientos para la ejecución de las actividades
- Diseñar las estrategias del proyecto
- Nos ayuda a determinar los recursos materiales, humanos y financieros necesarios y la relación que se establece entre ellos
- Elaborar los presupuestos y planes de desembolso de fondos

- Diseñar el sistema de seguimiento y evaluación y seleccionar los instrumentos idóneos para implementarlo
- Establecer parámetros que permitan medir el avance del proyecto (INDICADORES)
- Determinar aquellos factores externos que se encuentran fuera del alcance del Grupo Gestor pero que se deben cumplir, necesariamente para que se logren los resultados y objetivos del proyecto

FASE III : NEGOCIACIÓN

Desde el diseño y la planificación e incluso desde que identificamos la alternativa de solución, vamos creando condiciones para que la idea de proyecto sea viable. Se va posicionando la propuesta tanto en las instituciones e instancias locales ; así como en las agencias financiadoras, cooperantes, etc, sensibilizando a sus representantes, articulando con las diferentes instancias e instituciones involucradas y generando compromisos que garanticen el éxito del futuro proyecto.

Esta fase se caracteriza por :

- Construcción del marco legal del proyecto o sea su Legitimación e implica la obtención de los avales y firmas de compromisos (convenios, contratos, actas de intención, licencias de obras, cambios de uso, etc).
- Diseño de estrategias para *la procuración de fondos* tanto de los presupuestos locales, como de las agencias y organismos internacionales.

Este marco legal en Cuba incluye:

1- Canales y niveles de aprobación (Avaless).

- MINFAR
- MINVEC
- MINISTERIOS relacionados con el ámbito del proyecto
- Consejos de la Administración
- Instancias Técnico-Administrativas del territorio

2-Relacionamiento, articulación (convenios y contratos).

3-Inclusión en los presupuestos de las instituciones (Aporte en Moneda Nacional).

Se diseñan las estrategias para la procuración de fondos tanto de los presupuestos nacionales como de las agencias y organismos internacionales.

Requerimientos para la negociación:

- Muestra de capacidades y habilidades para la autogestión de proyectos y procesos.
- Conocimiento de políticas, requerimientos y metodología de presentación de proyectos.

La NEGOCIACIÓN alcanza su momento cumbre cuando concluye la PLANIFICACIÓN y tenemos formulado el documento de proyecto.

Es importante que el Grupo Gestor propicie una adecuada comunicación, articulación y concertación entre los actores y promueva suficiente información sobre el proyecto como elementos que favorecen los procesos de negociación.

FASE IV : EJECUCIÓN

Constituye la fase más dinámica dentro del ciclo de vida del proyecto, está orientada a la puesta en marcha de las acciones propuestas en la fase de planificación y presupone el seguimiento a su implementación, monitoreando cómo se van logrando los resultados y objetivos por etapas y de que forma se están utilizando los recursos a disposición del proyecto.

En ella se fortalece y alcanza su máxima expresión la articulación e integración entre los actores, los cuales van desarrollando capacidades para la autogestión, para movilizar recursos y para la solución de conflictos propios de estos procesos.

Una vez establecida la estrategia del proyecto se hace necesario vigilarla durante el avance del proyecto. Es en esta fase que se establecen los informes narrativos o de avance donde se describe el estado del proyecto, informes de control financiero y donde se introducen las medidas para enmendar los errores. Deben utilizarse herramientas de control que permitan corregir las posibles desviaciones del proyecto con relación a la planificación establecida.

FASE V : EVALUACIÓN

Para ganar en comprensión acerca del Ciclo de Vida del Proyecto lo hemos dividido en fases, donde la evaluación queda ubicada al final del mismo. No obstante, si nos referimos al esquema anterior visualizaremos que ella constituye un proceso que puede estar presente, o de echo se encuentra presente, en las diferentes fases, ya sea cuando realizamos estudios de viabilidad y prefactibilidad o evaluamos las potencialidades locales durante la fase de identificación, o cuando comprobamos si el diseño es correcto y coherente y si se adapta al contexto donde intervenimos (**Evaluación Ex-ante**).

También podemos realizar una evaluación de la fase de planificación, donde se haga una valoración de la idoneidad y pertinencia de lo planificado:

- si el diagnóstico realizado es el adecuado y si sus resultados son correctos y útiles para el proyecto,
- si los objetivos, productos y acciones planificadas están adecuadamente formulados y escogidos (si pueden ser evaluados y realizables),
- si existe coherencia interna del proyecto (coherencia entre todos los elementos y si éstos se adaptan a los propósitos del proyecto).

Evaluamos cuando se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo, crítico y permanente del avance del proyecto y de las dificultades presentadas durante la ejecución, los resultados que vamos alcanzando en relación con lo planificado o cuando se reflexiona en relación con la participación, la articulación de los actores u otro elemento importante dentro de las diferentes acciones que se van implementando (**Evaluación de Proceso**).

Sin embargo, su ubicación responde además a la **Evaluación Final o de Resultado** que se lleva a cabo cuando culmina el proyecto y a la **Evaluación de Impacto** que debemos realizar pasado algún tiempo de finalizado el mismo, para medir la trascendencia de nuestras acciones y el grado de satisfacción de las necesidades concretas identificadas.

Por tanto la fase de evaluación tiene diferentes momentos, supone el análisis de discrepancias o correspondencias, bajo los criterios preestablecidos durante la fase de planificación a través del sistema de indicadores y nos permite la retroalimentación y toma de decisiones oportuna para potenciar los logros y erradicar las deficiencias y los problemas encontrados.

FASE DE IDENTIFICACIÓN

1.- PRIMER MOMENTO: Acercamiento a la realidad de la Comunidad o del territorio. Articulación y Coordinación de los actores del Proyecto.

El momento de acercamiento a la vida de la comunidad es sumamente importante no solo para las personas y organizaciones cuyas intenciones son las de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población y a la elevación de su calidad de vida, sino también para la propia comunidad, que tiene la oportunidad de reflexionar sobre su realidad, sobre las condiciones socioeconómicas, culturales, históricas en que se desarrolla la dinámica cotidiana del lugar. Se hace imprescindible comprender sus problemas, sus necesidades y valorar e identificar las potencialidades, la experiencia y los recursos locales que pueden ser utilizados para abordar las soluciones a las problemáticas que se identifiquen.

En este momento los (las personas) beneficiarios, la población, las instancias de gobierno local y las técnico - administrativas del territorio, las instituciones y organizaciones de apoyo, conjuntamente con las agencias externas o financiadoras, se reconocen y se coordinan para llevar a cabo el proceso de gestión del futuro proyecto. Como resultado significativo de este momento debe construirse el *Cuadro de Actores* y quedar constituido el *Grupo Gestor*¹ del proyecto.

- 1.1- Generalmente se propone convocar a un taller o encuentro, donde se confronta la situación existente en el Municipio o territorio y donde se exprese la voluntad y el deseo de los participantes de cambiar o transformar esa realidad para mejorarla.
- 1.2- Este momento es fundamental ya que tiene el propósito, además de sensibilizar, comprometer a todas las personas e instituciones que pueden y deben cooperar para emprender las acciones de desarrollo en un territorio o comunidad. Debe identificarse y reconocerse el papel de cada actor en el proceso de gestión del proyecto y los aportes o recursos que puedan ponerse a disposición del mismo.
- 1.3- Identificar que otras personas, instituciones, grupos de apoyo pudieran (o debieran) estar involucrados en el proceso de identificación, diseño y formulación, teniendo en cuenta la envergadura y naturaleza del proyecto. Con frecuencia se necesita de apoyo de instituciones que participen en el diseño de soluciones técnicas a los problemas detectados en el diagnóstico.
- 1.4- Constitución del Grupo Gestor del Proyecto:
 - Selección de los actores estratégicos del proyecto, instituciones y grupos de apoyo.
 - Clarificar las funciones de cada actor en el proceso de Gestión del Proyecto (Tipo de Función, Responsabilidad y Tareas, precisar su vinculación con el proyecto es de Asesoría Técnica y Acompañamiento Metodológico, Coordinación, representatividad, ejecutoria, otros).
 - Ubicar la localización de cada uno de los actores (Dirección, teléfono, Fax, etc.)

¹ ***Grupo Gestor del Proyecto*** está constituido por los actores estratégicos del proyecto, representantes de la comunidad, del Gobierno Local, de las instancias técnico – administrativas, de las instituciones contrapartes directas del proyecto. Este Grupo tiene como funciones fundamentales la coordinación y la gestión de todo el proyecto. Debe garantizar una adecuada articulación y coordinación entre todos los actores, para garantizar el cumplimiento exitoso de los objetivos previstos.

El Grupo Gestor se va construyendo desde el momento inicial en que se emprende una acción, no es estático ni rígido, por el contrario, está sujeto a constantes modificaciones. Los actores pueden entrar y salir en dependencia de las necesidades del propio proceso de Gestión del Proyecto, por lo que puede irse completando y ajustando en las diferentes fases del ciclo de vida.

Sin embargo se recomienda mantener estable al núcleo del grupo, aquel que asume responsabilidades relacionadas con la coordinación general del proyecto, y desarrolla una serie de capacidades y habilidades para la gestión integral del proceso, ya que frecuentes cambios y inestabilidades pudieran resultar contraproducentes para el logro de los objetivos propuestos.

2.- SEGUNDO MOMENTO: Diagnóstico de la realidad, análisis de los problemas.

El diagnóstico de la realidad está dirigido al levantamiento, recopilación y análisis de datos e información territorial o sectorial donde vamos a intervenir con nuestras acciones de desarrollo. No es un proceso espontáneo, debe ser diseñado previamente por el Grupo Gestor.

2.1.- Para el diagnóstico de la realidad, proponemos realizar la descripción o caracterización de tres (3) situaciones claves dentro de una propuesta de desarrollo.

2.2.- ***Situación Actual(SA):*** Corresponde a la realidad actual que deseamos transformar o mejorar. El análisis e interpretación de la S.A. constituye el punto de partida para la planificación del futuro proyecto.

2.3.- ***Situación Futura (SF):*** Corresponde a la imagen de nuestro territorio en el futuro (dentro de 5 ó 10 años) si no actuamos conscientemente. Es alcanzada por "la tendencia de la evolución natural".

2.4.- ***Situación Deseada(SD):*** Es el estado que deseamos alcanzar en el futuro. Cómo nos vemos o cómo nos imaginamos el futuro en nuestro territorio, lo que queremos lograr con nuestras acciones de desarrollo. Esta S.D. se expresa como objetivo de desarrollo y para lograrlo debe ser elaborada nuestra estrategia conscientemente articulada y desde un enfoque integral.

2.5.- Una vez caracterizada la S.A. debemos levantar y visualizar los problemas fundamentales detectados por el diagnóstico. Los problemas deben estar expresados como **ESTADOS NEGATIVOS**. Estos problemas deben ser compartidos y socializados con los actores del Proyecto en espacios participativos (taller diagnóstico participativo).

- Los problemas principales deben ser seleccionados, socializados y consensuados por el Grupo Gestor y representantes de la comunidad, estableciéndose un orden de prioridad para su atención y tratamiento. Como resultado del diagnóstico se obtiene el **BANCO DE PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD Y LAS PRIORIDADES**.

Existen algunas preguntas que pueden ayudarnos en la selección y priorización de los problemas:

¿ A quién afecta?

¿ A cuánta gente afecta?

¿ Cómo lo afecta?

¿ Desde cuándo lo afecta?

¿ Cómo lo perciben las personas?

3.- TERCER MOMENTO: Profundización en las causas y consecuencias de los problemas detectados.

Para profundizar en el análisis de los problemas identificados podemos utilizar el instrumento del Árbol de Problemas (AP) que permite establecer las relaciones causales y los efectos, a partir de identificar un Problema Central (PC).

PROCEDIMIENTO

- 3.1- El P.C. expresado como **"ESTADO NEGATIVO"** es visualizado en un papelógrafo.
- 3.2- Se procede a identificar las causas principales y directas del P.C. y colocadas debajo del enunciado del problema. De esta forma se establecen las relaciones multicausales del problema identificado.
- 3.3- Los efectos principales y directos del P.C. son identificados y colocados sobre el problema de forma tal que puedan establecerse las relaciones causas – efectos.
- 3.4- Siguiendo el mismo principio de los dos pasos anteriores (3.2 y 3.3) se va construyendo el siguiente esquema por niveles y con las correspondientes ramificaciones:
- 3.5- El análisis del problema puede ser concluido cuando el grupo está convencido de que se ha obtenido suficiente información para poder interpretar y analizar el problema central y que las relaciones causa – efecto son suficientes para abordar la situación o problemática identificada. Para que el análisis del problema sea integral debe enfocarse desde las diferentes dimensiones:
 - Económicas
 - Sociales
 - Culturales
 - Políticas
 - Religiosas
- 3.6- Revisar el esquema en su totalidad y verificar su validez e integridad.

Ver Figura No.2 Esquema del Árbol de Problemas

4.- CUARTO MOMENTO: Análisis y selección de los posibles objetivos del proyecto

Como instrumento metodológico se propone la construcción del Árbol Objetivo (AO).

Para ello es necesario transformar cada estado negativo del A.P. al estado positivo correspondiente. De esta forma el Problema Central se convierte en Objetivo General (OG) y cada una de las causas en Objetivos Específicos (OE). De igual forma los efectos expresados en estado positivo, indican los fines o propósitos a lograr una vez alcanzados los objetivos propuestos.

PROCEDIMIENTOS:

4.1.- El P.C. es enunciado en estado positivo y se convierte en Objetivo General.

4.2.- Las causas son enunciadas en estado positivo y se convierten, en el futuro, en objetivos a alcanzar. Este paso se repite, además, para cada uno de los efectos.

4.3.- Si en el proceso de reformulación a estado positivo existieran dificultades, esto indicaría que existieron diferencias en el análisis del problema. En este caso debemos volver sobre la discusión del problema y esclarecer. ¿Qué se quiso decir en realidad?

4.4.- Si al enunciar los estados positivos en el A.O la formulación no tuviese sentido pudieran ser reemplazados por enunciados más claros, sin cambiar la esencia de la causa o el efecto, analizando y eliminando aquellos que no sean necesarios o que no aporten elementos.

Una vez concluida la formulación del A.O. debemos detenernos para reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- a) ¿ Los objetivos que hemos enumerado a partir del análisis del A.P. son condiciones suficientes para alcanzar el O.G.? En caso negativo debemos agregar otros objetivos que contribuyan a alcanzar el O.G.
- b) Asegurarse de que las relaciones causa – efecto se han convertido en relaciones medios – fines que garantizan la validez e integridad del esquema.

Ver Figura No.3 Esquema del Árbol de Objetivos

5. - QUINTO MOMENTO: Análisis de Alternativas de solución.

Este momento consiste en analizar cuáles podrían ser las alternativas de solución más adecuadas y viables para alcanzar nuestros propósitos en el A.O. Por lo tanto, estaríamos construyendo las alternativas de estrategias de desarrollo que identificamos cuando nos imaginamos y describimos la situación deseada para nuestro territorio, que no son más que las estrategias del Proyecto.

PROCEDIMIENTO:

5.1- Identificar las ramas del árbol de objetivos que forman las relaciones "medios-fines".

5.2- Cada rama se identifica con un número o en una expresión, por ejemplo: "Procesos de capacitación", "Procesos de Información/ Comunicación".

5.3- A continuación se deben identificar y levantar algunos criterios principales que nos permitan seleccionar qué rama sería la más viable para proponerla como "solución alternativa". La Viabilidad no es un criterio personal, sino una valoración que debe ser realizada conscientemente por la mayoría de los miembros del grupo gestor. Los criterios para la selección de alternativas de solución influyen directamente en la identificación y diseño de las estrategias de desarrollo que se propongan para el proyecto.

No obstante, se considera una alternativa de solución **Viable**, si responde a la mayoría de los criterios siguientes:

- Si la solución es asumida por los grupos beneficiarios como una solución que respete sus tradiciones, su cultura, su identidad y esté en correspondencia con las necesidades y las demandas de la población.
- Si las soluciones técnicas propuestas se adaptan a las características de la zona y no comprometen el medio ambiente.
- Si se establece una correspondencia favorable entre los costos del proyecto y los beneficios sociales que aporta.
- Cuando el grupo gestor cuenta con capacidades de gestión para implementar las soluciones (organización, planificación flexible y eficiente, se cuenta con un sistema de información pertinente, sistema de seguimiento y evaluación).
- Si las soluciones se insertan en las estrategias y en los programas de desarrollo local y territorial.
- Si las soluciones cuentan con el respaldo y el apoyo de las autoridades de gobierno local y con los responsables de las tomas de decisiones.

A la hora de seleccionar las alternativas de solución pudieran, además, tenerse en cuenta aportes como:

- Eficiencia, eficacia y realismo de la propuesta.
- Disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales para acometer la propuesta.
- Prioridad en la política de desarrollo a nivel nacional y territorial.
- Conveniencia de las soluciones alternativas en el esquema de cooperación al desarrollo.
- Posibilidad de continuidad del proyecto una vez concluido el financiamiento (IMPACTOS DURADEROS).
- Posibilidad de apoyo y cooperación de otras entidades en la propuesta de solución.
- Sector o ámbito de incidencia del grupo gestor (relación con la misión y objetivos institucionales).

5.4- La selección de alternativas de solución pudiera ser complementada con los resultados de otros estudios, evaluación e informes que se obtengan, como por ejemplo:

- Estudios de factibilidad
- Estudios económicos
- Estudios técnicos

Una vez identificada la alternativa de solución estamos en presencia de la Idea de Proyecto que nos corresponde planificar.

FASE DE PLANIFICACIÓN

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN?

Cuando hablamos de planificación generalmente estamos pensando en el diseño y proyección de un Plan General donde organizamos la secuencia de actividades que nos permite alcanzar los objetivos del proyecto.

Sin embargo, no podemos comprender la planificación solamente como el momento de confección del Plan General. La **PLANIFICACIÓN** es un proceso concebido de manera anticipada a la ejecución del proyecto (Segunda Fase de su Ciclo de Vida) donde se diseña su **Lógica de Intervención** en los diferentes niveles de objetivos, partiendo del Objetivo de Desarrollo hasta las actividades proyectadas para alcanzar los Resultados Esperados, dándole así una organización lógica y coherente a la propuesta de transformación de la realidad.

Concibe no solo la confección del Plan general de actividades, sino también identificar los recursos materiales, financieros y humanos necesarios, seleccionar los instrumentos del control y seguimiento idóneos para la supervisión de la ejecución del proyecto y trazar las estrategias que facilitarán el desarrollo exitoso del proceso, entre las que se encuentran estrategias de **Información y Comunicación, Capacitación, Articulación y Coordinación de Actores**, estrategias para propiciar la **Participación**; así como otras que el Grupo Gestor del proyecto considere necesarias y útiles para complementar la gestión del proyecto.

Es el momento de prever las condiciones necesarias para que se desarrolle el proyecto, evitando las improvisaciones y por consiguiente nos prepara conscientemente antes iniciar la ejecución. Como Momento cumbre de esta fase se confecciona el documento del proyecto.

La planificación nos permite:

- *Organizar la secuencia lógica de la actuación del proyecto*
- *Determinar el tiempo de ejecución de cada actividad, participantes y los responsables*
- *Evitar las improvisaciones y por consiguiente prepararnos conscientemente antes de intervenir en la realidad para transformarla*
- *Reflejar las estrategias y los procedimientos para la ejecución de las actividades*
- *Identificar los recursos materiales, financieros y humanos necesarios.*
- *Formular el documento del proyecto.*

¿CÓMO LOGRAMOS UNA PLANIFICACIÓN EFICIENTE?

Antes de comenzar debemos contar con una idea de proyecto como alternativa de solución al problema abordado en la fase de identificación. Nos estamos refiriendo tanto al proceso de diagnóstico (que permite describir o interpretar la situación actual de la que partimos y analizar las relaciones causa-efecto de la problemática que queremos modificar), como a la selección y análisis de las posibles vías de solución.

La planificación presupone la organización lógica y coherente de la propuesta de transformación, la que debemos socializar y validar en talleres de planificación, como instrumento útil para la construcción colectiva.

Debe ser un proceso concebido de manera anticipada que oriente la ejecución al logro de los objetivos propuestos, para evitar al máximo las posibles improvisaciones que ponen en peligro el éxito del proyecto.

El éxito también puede verse afectado al no analizar aquellas situaciones que están fuera del control del proyecto (conocidas en la literatura como factores externos), pero que deben producirse para que el proyecto sea factible y logre el impacto deseado.

Analizarlas y tomarlas en cuenta durante el diseño del proyecto nos llevará a considerar la reformulación de los objetivos, si estas situaciones ponen en peligro la consecución de los objetivos y la finalidad del mismo.

Por otra parte, debemos detectar anticipadamente desde el momento mismo del diseño aquellas actividades importantes, que de no realizarse, obstaculizan la ejecución del resto de las actividades concebidas. La estrategia de seguimiento del proyecto debe considerar el tratamiento a estas actividades que deben ser objeto de un monitoreo y supervisión constante en la fase de ejecución.

La planificación debe ser:

- ***Realista*** – *debemos tomar en cuenta las capacidades humanas, materiales y financieras existentes y las que puedan desarrollar el proyecto para enfrentar los retos que se han propuesto.*
- ***Flexible*** – *debe permitirnos introducir adecuaciones ante circunstancias, que pueden aparecer por los constantes cambios en el contexto propio del proyecto (dinámicas institucionales, cambios en las estructuras de gobierno local, inestabilidad de los precios en el mercado, etc), siempre que no comprometan el logro de los objetivos del proyecto.*
- ***Participativa*** – *tenemos que concebir las propuestas de transformación y los intereses de los actores de forma tal que los involucre y comprometa con el proyecto.*
- ***Coherente*** – *el diseño debe permitirnos la conexión e interrelación entre los elementos que conforman la Lógica de Intervención.*
- ***Precisa*** – *debemos enunciar los objetivos y resultados de forma exacta y clara, encaminados a la solución del problema detectado y sus causas.*

¿CÓMO ORGANIZARNOS PARA REALIZAR LA PLANIFICACIÓN?

Para comenzar la planificación les proponemos apoyarnos en el análisis de las siguientes preguntas, que nos permitirán organizar y producir toda la información pertinente para construir la Lógica de Intervención y que forma parte integrante del documento del proyecto.

Ver Tabla de la Figura No.4

Anteriormente hicimos referencia a que la Planificación nos permite comprender y diseñar la Lógica de Intervención y formular el documento de Proyecto, si como resultado de la Planificación debemos obtener el documento de proyecto, es necesario contar con algunos instrumentos que nos permitan organizar la información producida.

¿Qué instrumentos utilizamos durante la planificación?

Consideramos útil poder contar con un instrumento que nos permita visualizar el diseño básico del proyecto, brindándonos la información completa y adecuada, que hemos venido produciendo desde la fase de identificación. Les proponemos utilizar la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) o Matriz de Marco Lógico (MML), como método orientado a objetivos.

¿En qué consiste la MPP?

MPP: Es un instrumento analítico que se aplica al diseño de proyectos, donde podemos apreciar la estructura básica del mismo. Presenta de manera coherente, sistemática y lógica, los objetivos, resultados y actividades de un proyecto y sus relaciones causales. Los objetivos y resultados se precisan describiendo los indicadores que permiten verificar el logro de los mismos, así como sus fuentes de verificación. Son analizados también los supuestos o hipótesis que invariablemente deben cumplirse para garantizar la realización satisfactoria del proyecto. No es un ejercicio formal y tecnocrático, sino el producto del análisis previo de los problemas.

Ver Fig. No.5 Matriz de Planificación del Proyecto o Marco Lógico

¿Qué nos permite la MPP?

- **Identificar y organizar** los elementos más importantes del proyecto.
- **Verificar** si el proyecto ha sido instruido correctamente.
- **Facilita la toma de decisiones** sobre la base de un profundo conocimiento del proyecto.
- **Facilita el seguimiento** y proporciona elementos (indicadores) para una evaluación satisfactoria.

Elementos que forman parte de la MPP:

1- Objetivo General (OG): Son la expresión cualitativa de lo que queremos conseguir, suelen enfocarse a largo plazo, generalmente dependen de los objetivos de un programa. No deben ser excesivamente ambiciosos y deben justificar suficientemente el proyecto. Deben señalar los destinatarios. No son operativos directamente, en el corto plazo.

2- Objetivos específicos (OE): Pasos concretos a dar para lograr el Objetivo General o sea la especificación o desglose del OG. Son operativos directamente. Su conjunto debe permitir que se realice plenamente al Objetivo general del proyecto.

3- Resultados Esperados: Pueden estar expresados como metas, productos o servicios que genera el proyecto y que permiten una descripción más operativa de los OE. Indican en cuánto, cuándo y dónde se va a intervenir en términos de logros a alcanzar, de forma tal que se puedan establecer las actividades y los recursos para alcanzarlos. Deben ser medibles, realistas, claros y coherentes con los objetivos propuestos. Es necesario visualizar el producto final evitando que se constituya en una simple declaración de intenciones.

4- Actividades(A): Pasos necesarios y suficientes que es preciso recorrer para alcanzar un resultado. Es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar los resultados y objetivos específicos del proyecto.

Nota: la tarea no forma parte de la MPP, pero por su importancia la describimos.

Tarea (T): Operacionaliza una actividad con un grado mayor de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad entre las muchas que hay que realizar para gestionar un proyecto.

5- Indicadores Objetivamente Verificables (IVO): Elementos medibles o verificables que certifican la presencia o ausencia de una variable para aquellas dimensiones que, definidas en la Lógica de Intervención (entiéndase objetivos y resultados) han de constituir el objeto del seguimiento y la evaluación. Proporcionan medidas de cantidad, calidad y tiempo que se usarán para la evaluación del éxito o el fracaso del proyecto. Por tanto los indicadores pueden ser cualitativos y/o cuantitativos y destacan las características importantes de los objetivos y resultados y los hacen operantes.

Los indicadores deben ser:

- **Precisos:** para que permitan la verificación efectiva.
- **Verificables objetivamente:** Si diferentes personas usan el mismo indicador y los resultados que se obtienen, en forma independiente, son similares.
- **Independientes:** el contenido de un indicador debe ser diferente al contenido del indicador que se encuentra en el nivel inferior de la MPP, de forma tal que el grado de cumplimiento de los objetivos pueda ser medidos de forma directa e independiente de los insumos empleados.

6- Fuentes de Verificación (FV): Son aquellos recursos mediante los cuales podemos demostrar que se han obtenidos los resultados, son las fuentes de datos e información necesarios para validar los indicadores.

7- Supuestos o Hipótesis (S ó H): Son factores externos al control del proyecto, requisitos preestablecidos para el logro de los objetivos, resultados e impacto, pero que son necesarios para el éxito del mismo, o sea condicionan el desarrollo del proyecto, por lo que es necesario tenerlos en cuenta.

Sugerencias para la formulación de OBJETIVOS:

Objetivo de DESARROLLO:

Describe una situación o efecto que se alcanza a largo plazo, a cuyo logro contribuye el proyecto, pero que está más allá de su alcance directo. No depende exclusivamente de los productos o servicios que genere el proyecto.

1. Enunciarlo es estado POSITIVO.
2. Enunciar sólo uno por proyecto.
3. Precisa en su texto la población meta y su localización geográfica.
4. No sea extremadamente ambicioso.
5. Se expresa más en indicadores cualitativos.
6. Responde a la solución del Problema Central que aparece en el Árbol de Problemas.
7. Para su formulación se utiliza un verbo que describa la finalidad o intención a la cual está contribuyendo el proyecto.

Objetivo GENERAL del proyecto:

Se trata del propósito que se desea alcanzar una vez concluido el proyecto.

1. Debe ser preciso y enunciarse en indicadores cualitativos.
2. Enunciar uno por proyecto.
3. Debe ser propósito alcanzable dentro del proyecto.
4. Para su formulación se utiliza un verbo que describa el propósito o finalidad que debe ser alcanzada por el proyecto.

Objetivos ESPECÍFICOS del proyecto:

Representan propósitos más acotados y dependen directamente de los resultados del proyecto, que contribuyen a la creación de un estado o efecto deseado del mismo.

1. Describe el tipo, la cantidad y la calidad del cambio que proponemos.
2. Expresa cuándo se espera lograr el cambio.
3. Indica los beneficios directos.
4. Se expresan a través de indicadores cuantitativos.
5. Para su formulación se utiliza un verbo que describa la acción específica a desarrollar por el proyecto.

RESULTADOS ESPERADOS del proyecto:

Describen los bienes, servicios y productos que genera el proyecto durante su ejecución y que pueden permanecer y mantener una vez concluido el proyecto, si se ha llevado a cabo con un enfoque de desarrollo sostenible.

1. Deben enunciarse como estados alcanzados por el proyecto (ejemplo: "Cursos de gestión de proyectos *impartidos*"; " Sistemas de Riego *instalados*"; "Viviendas *reparadas*" .
2. Los Resultados deben estar directamente relacionados a un objetivo específico.
3. Describen estados más cuantificables y tangibles.
4. La obtención de los resultados esperados debe conducir al cumplimiento del resultado esperado asociado.

ACTIVIDADES:

Describe el conjunto de pasos que debemos seguir en nuestra programación para alcanzar los resultados esperados. Generalmente se describen a través de verbos que permitan precisar el paso a seguir durante la ejecución del proyecto.

1. Se enuncian en infinitivo.
2. Son pasos muy concretos y precisos.
3. Un conjunto de actividades se asocian a un resultado esperado para alcanzarlo.
4. para el cumplimiento de las actividades se debe precisar el tiempo, recursos y responsables.
5. El conjunto de actividades con los elementos asociados conforman el Cronograma de Actividades del proyecto.

¿Cómo construir la Matriz de Planificación del Proyecto?.

PROCEDIMIENTO:

Paso I: Formulación de los Objetivos y Resultados Esperados. Se pretende determinar el conjunto de objetivos a considerar para revertir el problema. Este paso es el elemento fundamental del proyecto, ya que los objetivos expresan los logros definidos que se esperan alcanzar. Dan coherencia al resto de los elementos que componen el proyecto, de ahí la importancia de definirlos correctamente.

Sin objetivos es imposible establecer los caminos de acción y ordenar eficientemente los recursos.

- 1.1- Al Objetivo General enunciado en el Árbol de Objetivos se le realiza otra lectura tratando que su enunciado quede expresado correctamente en forma de objetivo. Este paso debe realizarse para cada nivel de objetivos el Árbol de Objetivos.
- 1.2- En caso que fuera necesario se realiza una formulación precisa y clara de cada uno de los niveles de objetivos del Árbol de Objetivos. Posteriormente esta información se transfiere a la 1ª columna vertical de la MPP de forma tal que:
 - El Objetivo superior no es más que Objetivo General del Árbol de Objetivos.
 - Los Objetivos específicos se hacen corresponder con los objetivos más próximos al Objetivo General del Árbol de Objetivos (primer nivel de medios que aparece). Según la rama "medio- fin" seleccionada como alternativa de solución.

- Resultados Esperados son aquellos objetivos secundarios que son necesarios alcanzar para cumplimentar el objetivo del proyecto y aparecen inmediatamente después de los objetivos (segundo nivel de medios) en la rama "medio- fin" seleccionada.

1.3.- Una vez identificadas las filas de la primera columna de la MPP hasta el nivel de Resultados Esperados, debemos listar aquellas actividades que resultan necesarias para alcanzar y obtener los Resultados Esperados. A cada actividad se le da una numeración que la relacione con el RE correspondiente, esto nos ayuda además, a identificar la secuencia y las prioridades de los eventos.

A modo de sugerencia: para garantizar la claridad, se deben listar aquellas actividades generales y no entrar en demasiados detalles. El nivel de detalle, en cuanto a las actividades, puede brindarse en los planes de trabajo o Cronograma de Actividades.

Paso II: Formulación de los indicadores.

- 2.1 Seleccionar el objetivo al cual se le construirá el indicador. Identificar el indicador.
- 2.2. En caso de construirse un indicador cuantitativo, establecer la cantidad.
- 2.3. La cantidad puede expresarse en cifras y/o porcentos
- 2.4. En caso de construirse un indicador cualitativo establecer el estado, por ejemplo: "bueno", "satisfactorio", "participativo", "con eficiencia", bajo, medio, alto.
- 2.5. Establecer el período de tiempo en que se va a cumplir o medir el indicador.
- 2.6. Delimitar la región de incidencia del indicador (ubicación geográfica), por ejemplo: municipio, Provincia, barrio, lugar dónde se realizarán las mediciones.
- 2.7. Describir en el paso 2.4, el estado cualitativo al que hacemos referencia por ejemplo: qué significa "satisfactorio" o "participativo".

Para la construcción de los indicadores asociados a los Resultados Esperados, debemos repetir cuidadosamente todo lo referente a la formulación de indicadores.

Los IVO deben responder en su formulación a las siguientes preguntas:

- **¿en qué consiste?** : Su identificación, definir el indicador.
- **¿Cómo lo vamos a medir? ¿cuánto? ¿en cuánto?** Cantidades a alcanzar, Estado de lo logrado: Bueno, regular, malo. Alto, medio, bajo. Suficiente, medianamente suficiente , insuficiente.
- **¿ desde y hasta?** Tiempo o período de medición
- **¿ dónde lo vamos a medir?** Región, lugar

¿Quiénes lo van a medir? Personas, funciones o responsabilidades de los que efectuarán la medición.

Paso III: Formulación de las Fuentes de Verificación.

Las FV son aquellos recursos mediante los cuales podemos demostrar que se han obtenido los resultados y se han logrado los objetivos, son las fuentes de datos e información necesarios para validar los indicadores. Ejemplo: informes estadísticos, memorias, actas de reuniones, registros, apuntes, etc.

- 3.1 ¿Existen fuentes de información?
- 3.2 ¿Son confiables estas fuentes?
- 3.3 ¿Son costosas?
- 3.4 ¿Se hace necesario recopilar más datos?

Si no existe fuente de verificación para un indicador determinado o las existentes son muy costosas, se pueden crear nuevas fuentes de verificación, en caso de no poderse obtener una fuente de verificación, el indicador asociado debe ser sustituido.

Paso IV: Formulación de los supuestos o hipótesis

- Algunos factores externos al proyecto se encuentran como objetivos en el AO. Otros son identificados por los actores e incluso por expertos.
- Se valoran según la importancia y el grado de factibilidad, e incluso si son vitales para el desarrollo del proyecto. Si son importantes pero no pueden integrarse en la Lógica de Intervención, se convierten en Supuestos o Hipótesis.
- Cuando existen hipótesis o supuestos que son importantes para el éxito del proyecto pero cuya realización resulta improbable hay que reformular el proyecto, añadiendo algunos resultados que deben alcanzarse, o modificando los objetivos.
- Se expresan de manera positiva, como los objetivos. De este modo son verificables y apreciables.
- Las hipótesis o supuestos unen a los diferentes niveles de la lógica de Intervención.
- Cada uno se sitúa en el nivel apropiado de la Lógica de Intervención.
- La elección del nivel viene determinado por su contribución a los Resultados, a los Objetivos Específicos o al Objetivo General.

En la MPP no podemos precisar quiénes, cuándo y con qué recursos se van llevar a cabo las actividades y resultados esperados para lograr los objetivos propuestos en el proyecto. Es por estas razones que recomendamos completar la planificación con otros dos instrumentos complementarios y necesarios: el ***Cronograma de Actividades (Figura No. 6)*** y el ***Presupuesto (Figura No. 7)***

Los elementos que conforman este Cronograma de Actividades pueden ser modificados con los elementos que el grupo gestor considere importante incluir.

Presupuesto

Es un instrumento que nos permite estimar y valorizar en términos monetarios los recursos económicos requeridos, para la ejecución de las actividades planificadas en el proyecto, ya sean recursos del aporte de la institución, grupo u organización ejecutora del Proyecto, en términos de aporte propios, los procedentes de otras organizaciones y/o instituciones locales o nacionales y los procedentes de la cooperación internacional, en términos de aporte solicitado.

El Presupuesto y su Plan de Desembolso son los instrumentos que sirven de punto de partida para dar inicio a la gestión contable administrativa del proyecto. Nos permiten además controlar la ejecución financiera y posteriormente evaluar la eficiencia en el manejo de los recursos.

Su elaboración se realiza de manera anticipada a la ejecución, responde a un diseño participativo, que implica la búsqueda en el mercado donde le es lícito operar a la organización ejecutora del proyecto, de información actualizada referente a los precios de los medios, equipos, materiales, etc.

Se consideran dentro del presupuesto, APORTE PROPIO, los recursos procedentes de la institución, grupo u organización ejecutora del Proyecto; así como los procedentes de instancias técnico-administrativas de los territorios, de organizaciones y/o instituciones locales o nacionales y se consideran APORTE SOLICITADO, los procedentes de la Cooperación Internacional.

El Presupuesto toma en cuenta los Gastos Directos (relacionados con las actividades diseñadas para lograr los resultados) y los Gastos Indirectos (aquellos necesarios para el funcionamiento adecuado del proyecto, los cuales incluyen los gastos para el seguimiento y la evaluación).

Gastos directos:

- Personal (salario que perciben todos lo que trabajan en el proyecto de forma permanente (incluye seguridad social), temporal o en consultorías, pero que lo aportan las instituciones ejecutoras no los financiadores).
- Materiales y medios (materias primas y materiales, productos especializados, mobiliario, herramientas y similares , enseres)

- Equipamiento (Equipos de oficina, maquinarias y equipos técnicos, vehículos, equipos para la capacitación)
- Insumos (material de oficina, accesorios y piezas de repuesto del equipamiento, útiles menores).
- Locales (puede incluir construcción, remodelación, alquiler, aporte propio).
- Funcionamiento (transportación, alojamiento,).
- Capacitación (se incluyen los gastos de pago a asesorías, cursos en el exterior, pasantías)

Gastos indirectos:

- Administración del Proyecto (comunicaciones/Fax, mail, teléfono, material de oficina, transportación, auditorías, trámites bancarios).
- Seguimiento y evaluación (gastos para visitas, talleres, encuestas, entrevistas, etc).
- Imprevistos (se puede incurrir por demandas propias del proyecto, en gastos no previstos, para los cuales se suelen destinar un pequeño monto del presupuesto total, por ejemplo: pueden aumentar los precios en el mercado, para un rubro específico, fluctuaciones de la moneda).

En las tablas de presupuesto se deben reflejar aquellos montos relacionados con los aportes propios.

Para elaborar el Presupuesto podemos basarnos en una serie de principios o normas, algunas se las detallamos a continuación

- **Previsión:** En función de los planes de la institución hay que prever todas sus implicaciones y cuantificarlas.
- **Participación:** Todos los responsables de la ejecución del presupuesto deben participar en el proceso de elaboración del mismo, actores, beneficiarios, etc. Esto facilita la toma de decisiones. La presentación final corresponde a la administración financiera.
- **Coordinación:** Debe existir un solo presupuesto para cada programa o proyecto y debe estar bien coordinado para observar sus implicaciones o repercusiones entre sí.
- **Período:** el período de vigencia de un presupuesto está relacionado con el tiempo de ejecución del proyecto.
- **Realismo:** Las cifras del presupuesto debe representar metas razonablemente alcanzables y en correspondencia con las acciones del proyecto.
- **Flexibilidad:** Durante la ejecución del presupuesto pueden existir pequeñas variaciones, sin embargo, estas deben mantenerse dentro de los límites aprobados por el grupo gestor y previamente consultadas con el financiador.
- **Oportunidad:** Debe estar elaborado, aprobado y distribuido en fecha oportuna, o sea, antes de iniciar la búsqueda del posible financiador del Proyecto.
- **Estabilidad:** Se debe tener en cuenta los cambios en las políticas financieras, administrativas y contables de la institución, así como las fluctuaciones de los precios en el mercado y el poder adquisitivo de la moneda.

Plan de desembolso

Es un instrumento operativo, donde se describen los gastos (dinero) en que debe incurrir el proyecto relacionados con cada resultado o actividad (según convenga) y con el período en que se van a ejecutar esas actividades (es la distribución del presupuesto en tiempos determinados). Permite desembolsar los fondos por etapas, en dependencia de los ingresos que se tengan y constituye un instrumento eficaz para dar seguimiento a la ejecución presupuestaria .

La forma en que se describirá el período, ya sea en meses, semanas, trimestres, semestres, etc, se encuentra en dependencia de las etapas en que se prevén los ingresos y del período concebido para la ejecución de las actividades.

Ver Figura No. 8

Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación

Este sistema es el conjunto de instrumentos y procedimientos que se utilizan durante la ejecución del proyecto para examinar el avance y la ejecución de las actividades y del presupuesto con el fin de verificar la coincidencia entre lo real alcanzado y el plan previsto. Presupone además concebir los momentos de evaluación que tendrá el proyecto, la cual debe tomar en cuenta diferentes niveles de análisis, los beneficiarios, el proyecto mismo, las estrategias, los resultados, los objetivos e incluso prever la evaluación de impacto. El diseño de un sistema de indicadores que permita realizar el seguimiento y la evaluación así como elaboración del calendario o cronograma, son también elementos muy importantes de este sistema.

¿Cómo diseñarlo?

Pasos:

1. Establecer los diferentes tipos de Seguimiento y Evaluación que tendrá el proyecto
2. Determinar los instrumentos que se utilizarán (clip a instrumentos).
3. Elaborar un cronograma donde se calendaricen los momentos de seguimiento y evaluación (entiéndase fechas en que se llevarán a cabo y sus responsables), estas suelen incluirse en el cronograma general del proyecto.
4. Determinar los recursos necesarios para realizar el seguimiento y la evaluación. Este es un paso que en muchas ocasiones suele obviarse, sin embargo es de vital importancia también, pues permite planificar de ante mano los gastos en los que se incurrirá y así poder incluirlos en el presupuesto
5. Establecer un sistema de indicadores para aquellas dimensiones que se quieran evaluar. En caso de que la evaluación esté relacionada con los elementos de la Lógica de Intervención del proyecto, se deben utilizar los indicadores construidos en la Matriz de Planificación, aunque se debe profundizar en su construcción.

Algunas preguntas que apoyan el diseño del sistema de indicadores:

- a. Qué deseamos medir? Hacemos referencia al objeto de la evaluación, a aquellas dimensiones que se desean evaluar. Se debe describir lo que estamos entendiendo por esa dimensión.
- b. Para qué vamos a utilizar los resultados de la medición?
- c. Cuándo se realizarán las mediciones?
- d. Quiénes la realizarán?
- e. Cómo lo vamos a medir?. (Sistema de valoración, Criterios, Variables, Indicadores, Unidades de Medida, Rangos)
- f. Con qué instrumentos?
- g. Dónde se realizarán las mediciones?

Formulación del Documento de Proyecto

Cuando el grupo gestor cuenta con la suficiente información sobre el proyecto y tiene diseñados todos los instrumentos necesarios para la ejecución, se procede a formular el Documento de Proyecto. Constituye en sí mismo el instrumento por excelencia para la ejecución del proyecto.

Cada organización, institución o Agencia de Cooperación, tiene su propia guía para la formulación, en esta ocasión sin tratar de describir una receta, hacemos referencia a los elementos generales que debe reunir el documento.

Título del proyecto: Debe estar en correspondencia con el objetivo general del proyecto, al menos debe hacer referencia a este de alguna manera, debe ser explícito de las intenciones del proyecto pero suele identificarse con un nombre corto.

Datos Generales del Proyecto: Se colocan en la primera hoja del documento, e incluye título, ubicación, principales instituciones relacionadas, tiempo de duración, fecha prevista de inicio, presupuesto total.

Presentación: Se realiza una breve descripción de los propósitos generales del proyecto, se comentan las prioridades, estrategias de desarrollo y el tipo de intervención que se realiza.

Se procede a presentar la organización que promueve el proyecto y siempre debe incluirse el ministerio u organismo al cual pertenece nuestro proyecto, si es cultural Dirección Municipal de Cultura, si es de salud, Dirección Municipal de Salud, etc con los datos generales de la institución y la correspondencia del proyecto con su misión y objetivos generales. Del mismo modo se comenta si el proyecto está inserto en una estrategia de desarrollo de la institución o del territorio en el cual está ubicado y si representa una prioridad a nivel nacional o institucional.

Antecedentes, contexto y justificación: Se comenta el contexto socioeconómico y político en el que se realiza. Se describe la situación actual, punto de partida de nuestro proyecto, precisando los problemas, necesidades y carencias detectadas en el proceso de diagnóstico, se hace referencia a la caracterización sociocultural del contexto particular de que se trata, las tradiciones, costumbres y raíces culturales fundamentales y se deben describir o comentar las potencialidades locales para propiciar aportes al desarrollo del proyecto pues de esto depende en gran medida las propuestas de soluciones. Se brindan datos que puedan ilustrar y caracterizar la vida en la comunidad tanto desde el espacio físico, como desde la percepción y valoración de la realidad por de los beneficiarios del futuro proyecto. Un instrumento útil para la descripción de la situación existente es el Árbol de Problemas y para describir la Situación Deseada se suele utilizar información el Árbol de Objetivos donde se visualiza la finalidad que se persigue con el proyecto o intervención diseñada.

Lógica de Intervención: Descripción de los Objetivos (General y Específicos, los Resultados Esperados, expresados en forma de metas, productos o servicios que genera el proyecto y las Actividades principales). Esta información la podemos obtener de la construcción de la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP).

Sistema de Seguimiento y Evaluación: ver arriba.

Actores participantes/Beneficiarios/ Población Meta: Debemos comentar y caracterizar a los beneficiarios del proyecto que no son más que aquellas personas que de forma directa o indirecta van a recibir beneficios del proyecto o a las cuales van dirigidas las acciones de la

intervención. Generalmente la caracterización se realiza por grupos poblacionales, sexo, edades, cantidad de personas beneficiadas, composición étnica, entre otros datos que puedan resultar de interés. Si el proyecto afectara a un grupo de la población debemos caracterizarse y presentarse las estrategias para atenuar o disminuir las diferencias que pudieran crearse.

Cuadro de Actores: Sus roles y funciones dentro del proyecto: Se diseña el cuadro de actores y se definen roles y funciones de cada institución y persona responsable de esta forma se establece el compromiso para con el proyecto, es importante que de ser posible estos compromisos queden recogidos de manera escrita y firmado por las direcciones de las instituciones, de forma tal que si cambia la persona durante el transcurso del proyecto no se pierda el compromiso institucional.

Metodología de trabajo: Generalmente comentamos cómo vamos a realizar las actividades fundamentales en la gestión propiamente del proceso. Cómo concebimos la participación, en qué niveles, en qué momento, quiénes participamos y cómo participamos. Qué condiciones tenemos creadas para propiciar la participación y cómo vamos a organizarnos para gerenciar el proyecto (qué momentos de evaluación y seguimiento tenemos previstos dentro del ciclo de vida del proyecto) y otros aspectos particulares del trabajo metodológico en los proyectos socioculturales que el grupo considere importante incluir).

Elementos de viabilidad: aquellos elementos que garantizan que el proyecto pueda ejecutarse, apoyos de las instituciones y organismos relacionados, avales, inserción en las estrategias de desarrollo, garantía de los aportes en Moneda Nacional.

Sostenibilidad^{1[1]} del proyecto: Relativa a la perdurabilidad del proyecto, se describirán aquellos elementos desde el punto de vista social, económico y medioambiental que permitan dar continuidad al proyecto, que este se mantenga en el tiempo, que se conserven los logros alcanzados y se potencien, etc.

Enfoque de género: Se explicita en este acápite si existe durante la gestión del proyecto equidad de género, referido a si se ha tomado en cuenta la participación equitativa de hombres y mujeres, si la información recogida durante la fase de identificación consideró la opinión de hombres y mujeres (niños y adultos), si se valoraron los intereses de ambos, si el grupo gestor cuenta con la participación activa de personas de ambos sexos, sin limitaciones para decidir y asumir roles y funciones importantes en el proyecto. Si durante la ejecución se concibe la participación de H y M tomando en cuenta sus diferencias y puntos comunes. Es necesario comentar si los objetivos, resultados y actividades son diseñados con equidad de género.

Presupuesto: Se incorpora al documento de proyecto la tabla de presupuesto. Se puede utilizar el presupuesto general donde se ubican las partidas de gastos y los montos generales asignados, pero es recomendable incluir el presupuesto detallado o desglose del presupuesto.

Anexos: Forman parte del documento de proyecto como anexos que no pueden faltar, la Matriz de Planificación del Proyecto(Marco Lógico) y el Cronograma de Actividades. Se debe

1[1]

^{1[1]} “ El Desarrollo sostenible es un proceso de cambio progresivo en la calidad de vida del ser humano, que lo coloca como centro y sujeto primordial del Desarrollo”. Por medio del crecimiento económico con equidad social y la transformación de los métodos de producción y de los patrones de consumo y que se sustenta en el equilibrio ecológico y el soporte vital de la región. Este proceso implica el respeto a la diversidad étnica y cultural regional, nacional y local. El fortalecimiento y la plena participación ciudadana en convivencia pacífica y en armonía con la naturaleza, sin comprometer y garantizar la calidad de vida de las generaciones futuras”. (Alianza para el desarrollo sostenible de Centroamérica).

incorporar además toda aquella información que consideramos necesaria para ilustrar el proceso, aquí incluimos mapas, avales de las diferentes instituciones involucradas, fotos del lugar, Árbol de Problema y Árbol de Objetivos, entre otros.

Glosario de Términos: Para mayor comprensión del proyecto se deben describir aquellos términos que se utilizan con mayor frecuencia en el documento.

A modo de conclusión podemos decir que : la planificación es la fase esencial para el diseño de **la Lógica de Intervención** del futuro proyecto y el momento de prever las condiciones necesarias para que se desarrolle la intervención de manera eficiente.

Durante esta fase se conciben los momentos de seguimiento y control necesarios para la supervisión del proyecto, se definen los criterios e indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten medir en cuanto se han alcanzado los resultados y objetivos propuestos, se definen los momentos oportunos para la evaluación, y se diseñan los instrumentos de recopilación de información pertinentes.

Nos encontramos en condiciones de, una vez obtenido el financiamiento necesario, comenzar la ejecución del proyecto con calidad y eficiencia, entendiéndose como el logro de los objetivos y resultados, con los recursos planificados y en el tiempo previsto, desarrollándose capacidades y aptitudes a nivel de los sujetos que los convierta en actores de sus propias transformaciones.

ANEXO: Pasos metodológicos de la Planificación:

I. Diseño de la Lógica de Intervención del Proyecto y Construcción de la Matriz de Planificación del Proyecto

- Formulación de Objetivos, Resultados Esperados y Actividades
- Construcción de Indicadores (Ver Sistema de Seguimiento y Evaluación)
- Identificación de Fuentes de Verificación
- Identificación de los supuestos

II- Diseño del Cronograma de Actividades o Plan de Actividades

III- Elaboración del Presupuesto y Plan de Desembolsos

Pasos para la elaboración del presupuesto:

- Identificación de los recursos requeridos
- Definición y clasificación de los tipos de gastos
- Estimación de los gastos
- Determinación de las rúbricas o items del presupuesto
- Desglose del presupuesto según cronograma de ejecución.
- Selección de las fuentes de financiamiento
- Presentación del presupuesto

IV- Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación

V- Formulación del Documento de Proyecto

FASE DE EJECUCIÓN

Ejecución: Es la fase más dinámica del ciclo de vida de un proyecto, es poner en marcha todo lo planificado, Implementar las actividades y ejecutar el presupuesto. Durante esta fase alcanza su máxima expresión la participación. Se obtienen los resultados del proyecto. Es fundamental la articulación de todos los actores involucrados para garantizar eficiencia. Son momentos importantes el **seguimiento** y los **cortes evaluativos** o evaluaciones parciales.

Principales condiciones que deben existir para poder iniciar la ejecución del proyecto.

- 1- Necesidad de una buena identificación y planificación
 - Tener identificado adecuadamente el problema principal
 - Tener identificadas las potencialidades locales y valorar cómo utilizarlas
 - Diseñada la Alternativa de solución
 - Planificada la actuación
 - Analizamos y diseñamos estrategias para manejar riesgos y amenazas
- 2- Negociación: Implica la **Procuración de fondos (financiamiento) y la Construcción del marco legal del proyecto** o sea su legitimación.

Construcción del marco legal del proyecto

Buscar los avales correspondientes

- MINFAR
- Ministerio u órgano de relación
- Gobierno e instituciones contrapartes importantes

Establecer compromisos formales (Pactar deberes y derechos entre las partes)

- Firmar convenios, contratos, Términos de Referencia (MINVEC), Actas de Intención, obtención de licencias o sea legalizar ante todos el proyecto.

Procuración de fondos

- Es de suma importancia conciliar con las entidades técnico-administrativas del territorio (con incidencia en el proyecto), la inserción y aprobación dentro de sus presupuestos, de los gastos en Moneda Nacional en que se incurrirá durante la ejecución ya sea por concepto de pago de aranceles, fondos de contravalor u otros relacionados con la ejecución de actividades específicas del proyecto.
- En aquellos proyectos que sea viable o pertinente y que el grupo tenga conocimientos sobre la Cooperación Internacional, o experiencia en este ámbito, se trabaja por la búsqueda de fondos procedentes de agencias u organismos internacionales para las actividades que requieran para su ejecución de Moneda Librementemente Convertible

Durante la negociación es de suma importancia no perder el trabajo en la comunidad y continuar el proceso de articulación de actores, el trabajo por el fortalecimiento del Grupo Gestor y las acciones de información y comunicación que mantienen vivo el proyecto y garantizan la identificación y compromiso de todos con la propuesta.

3- Si tenemos legitimado el proyecto, qué hacer cuando:

- 1- El Presupuesto aprobado se corresponde con el Presupuesto solicitado. Proceder a **EJECUTAR**.
- 2- El Presupuesto aprobado es **menor** que el Presupuesto Solicitado. En estos casos se dan dos posibilidades, el grupo puede ir a la búsqueda de cofinanciamientos, o sea diferentes fuentes aportadoras de recursos y si estas no se obtienen entonces es necesario replanificar el proyecto para poder dar inicio a la ejecución.

La replanificación implica entonces:

- Identificar objetivos con mayor trascendencia o relevancia.
- Identificar que objetivos específicos tienen mayor incidencia en el objetivo general y por ende en la población meta.
- Priorizar resultados y Priorizar acciones, siempre que no varíen sustancialmente los propósitos del proyecto.

Seguimiento y Control de Proyectos

El **seguimiento** es el **proceso sistemático** de **recolección, utilización** y análisis de **información** que se lleva a cabo durante la ejecución del proyecto para conocer su desarrollo, evitar desviaciones y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que éste se realice eficazmente.

Implica :

- ✓ Revisión continua
- ✓ Documentación sistemática
- ✓ Análisis y toma de decisiones

El seguimiento permite examinar la ejecución de las actividades para verificar si los insumos y los calendarios de trabajo responden a los resultados y objetivos establecidos y comprobar si las actividades avanzan de acuerdo al cronograma previsto.

Se debe examinar además, la ejecución del presupuesto, para comprobar si se está cumpliendo según plan de desembolsos.

Finalidad básica del seguimiento es observar el avance de la ejecución del proyecto y de sus componentes y proporcionar información para una oportuna superación de obstáculos si fuera necesario.

El seguimiento permite además:

- Una **ejecución eficiente y efectiva** con el fin de que los esfuerzos técnicos, financieros y materiales estén disponibles a tiempo y sean utilizados apropiadamente.
- **Suministra información** importante. Esta debe ser conocida por todos los niveles de la dirección del proyecto.
- Perfeccionar los planes operacionales y adoptar **medidas correctivas oportunas** si se presentan deficiencias y limitaciones durante la ejecución del proyecto.

Condiciones importantes que deben ser tomadas en cuenta para llevar a cabo un seguimiento efectivo de un proyecto:

- **Rigurosidad metodológica:** los objetivos, metas, actividades y supuestos del proyecto deben estar formulados de manera clara y precisa.
- **Asignación presupuestaria:** el presupuesto debe incluir una asignación especial a fin de cubrir los costos que genere la realización del seguimiento.
- **Organización de las actividades del proyecto:** todas las actividades del proyecto deben estar ordenadas claramente en forma secuencial de acuerdo a las exigencias del proyecto.

Antes de seguir avanzando en el tema de seguimiento es preciso definir con claridad la diferencia entre **seguimiento y evaluación** de proyectos, a fin de poder distinguir las particularidades de cada proceso y evitar posibles confusiones que se deriven de estos conceptos.

El **seguimiento** se realiza durante el desarrollo de un proyecto, y como señalamos anteriormente es un proceso continuo y periódico que examina el avance y la ejecución de las actividades a fin de verificar su coincidencia con el plan previsto.

La **evaluación** puede realizarse en cualquier momento del ciclo de vida del proyecto y toma en cuenta diferentes niveles de análisis, los beneficiarios, el proyecto mismo, sus objetivos, resultados. Analiza y valora los problemas, la forma de enfrentarlos los logros y su impacto. Permite realizar un análisis más general del proyecto. Analiza el proceso, valora los desempeños del grupo y permite diseñar el futuro o sea proyectarnos.

Esta diferencia entre seguimiento y evaluación fundamentalmente es válida para efectos operativos, ya que ambos procesos están estrechamente vinculados la evaluación se alimenta de los resultados del seguimiento y éste a su vez monitorea los elementos que quieren evaluarse. En términos de gestión ambos procesos se manejan en forma articulada y complementaria.

SISTEMA DE INFORMACIÓN

El seguimiento lleva implícito la necesidad de manejar información que permita verificar la ejecución y apoyar la toma de decisiones. Este proceso sólo puede operacionalizarse en tanto exista un SISTEMA INFORMATIVO.

Un sistema informativo es un conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos por medio de los cuales se obtiene y suministra la información apropiada y necesaria sobre la situación, los problemas o logros de las actividades y los resultados del proyecto al Grupo Gestor y a las personas e instituciones indicadas en el momento oportuno.

El diseño de un sistema informativo debe tomar en cuenta el tipo y la periodicidad de la información que requiere, así como la prioridad de determinados aspectos y/o actividades que tienen especial importancia para los diferentes niveles administrativos involucrados en el proyecto.

Así podemos afirmar que hay tres elementos claves que integran un sistema informativo:

- La información o datos a recopilar.
- Las personas que requieren la información para su análisis y toma de decisiones.
- El momento en que se requiere la información.

Este Sistema de Información debe contar con información fiable y oportuna, de forma tal que esté a la mano de los diferentes niveles de responsabilidad del proyecto para corregir el rumbo o rendir **informes**. De ahí que la institución cuente con un adecuado **Sistema Contable** que incorpora diferentes instrumentos donde se plasma la información financiera contable, los cuales deben brindar referencias cruzadas (es decir los datos que se plasmen en las Solicitudes de Compra, prefacturas, Facturas, el Mayor Analítico, las Actas de Entrega y los Informes Financieros, deben tener altos niveles de correspondencia).

Los informes pueden ser:

PARCIALES: con frecuencia mensual, trimestral, según necesidades de la coordinación del proyecto o semestrales para el cierre contable de la institución.

FINALES: al finalizar el plazo de ejecución del proyecto.

Contar con los informes financieros por períodos, contribuye a la eficiencia en la ejecución de los presupuestos, pues estos son instrumentos orientadores del coordinador del proyecto.

El sistema contable cuenta además con requerimientos (o modelos) cuya implementación garantiza un adecuado manejo financiero contable y por ende tributan al control interno de la institución. Estos requerimientos son: Solicitud de compras, Anticipo y liquidación de efectivo, Actas de Entrega, Solicitud de Tarjeta de combustible, Comprobantes de solicitud de cheques, Registro de cheques en tránsito, Tarjetas de Almacén, otros que puedan diseñarse en función de las necesidades institucionales.

Tipos de seguimiento:

Durante la ejecución del proyecto hay tres elementos del proyecto los cuales deben ser monitoreados y supervisados periódicamente.

1. La ejecución de las actividades del proyecto.
2. La ejecución presupuestaria del proyecto.
3. Los eventos claves o críticos del proyecto.

Análisis de la ejecución periódica de los resultados y actividades:

Este instrumento permite visualizar los resultados de la ejecución programática de un proyecto en un período determinado.

Proporciona una descripción clara y precisa de las actividades y los resultados esperados asociados que se llevan a cabo por el proyecto y que se efectúan de manera satisfactoria y en el tiempo establecido, e indica las actividades del proyecto según criterios de desempeño medibles.

Ver figura No. 9

Análisis Periódico de la ejecución Presupuestaria del Proyecto:

El seguimiento a nivel presupuestario consiste en observar el avance de la ejecución del presupuesto asignado al proyecto de acuerdo a lo previsto, sus desviaciones y causas.

Este control periódico que puede realizarse preferentemente en forma mensual, permitirá tomar las decisiones pertinentes para corregir las desviaciones a tiempo y limitar, reasignar o reorientar los recursos asignados y su uso eficiente.

Ver Figura No. 10

FASE DE EVALUACIÓN

Actualmente existen una diversidad de formas, métodos y tipos de evaluación que pueden clasificarse según varios criterios. Entre ellos se pueden distinguir: los fines perseguidos por la evaluación, el momento en que se efectúa la evaluación, la procedencia interna o externa de los evaluadores, y los aspectos del programa que se someten a evaluación. A continuación se presentarán algunas de éstas clasificaciones:

1. Según el objetivo a los fines perseguidos por los interesados en la evaluación estas suelen clasificarse en dos grandes grupos:

- **Evaluación de Objetivos y Resultados:** pretende concentrarse exclusivamente en los Objetivos y Resultados del programa o proyecto que se somete a evaluación, a partir de variables e indicadores previamente diseñados, en este tipo de evaluaciones, lo fundamental es conocer si se logró o no el o los objetivos -sean éstos implícitos o explícitos- de aquella actuación, sus causas fundamentales y tomar decisiones con el destino del futuro proyecto.
- **Evaluación del proceso:** pretende conocer el comportamiento de aquellas variables relacionadas con la forma en que se obtuvieron los resultados y objetivos, tales como la participación, la articulación de actores, el nivel de organización alcanzado, las capacidades desarrolladas por el Grupo Gestor, la eficiencia y la eficacia. Normalmente se utiliza para aprender del propio proceso de actuación.

2. Según el momento en que se evalúa, las evaluaciones suelen clasificarse en tres grandes grupos:

- **Anterior, inicial o de predicción, ex ante.** Se evalúan las condiciones en que se inicia un programa o proyecto, si realizan evaluaciones de factibilidad y viabilidad, antes de decidir si lo vamos a implementar.
- **Durante la ejecución, de proceso, continua, concurrente o monitoreo, parcial** en la que se va evaluando los métodos y técnicas utilizados en la ejecución, si se van alcanzando o no los resultados planificados según cronograma, así como las causas fundamentales de los incumplimientos.
- **Después, ex post** una vez que la acción a evaluar haya finalizado, donde lo que se trata de medir es sus resultados o el impacto.

3. Según la procedencia de los evaluadores, las evaluaciones suelen clasificarse en cuatro grandes grupos:

- **Interna:** realizada por personas que pertenecen a la institución contraparte, pero que no son directamente responsables de la planeación y/o ejecución de lo que se evalúa; en estos casos, la información puede ser provista por los que tienen a cargo las decisiones, y el resultado del análisis puede ser usado directamente por éstos.
- **Externa:** a cargo de personal que no pertenece a la institución que es responsable de la planeación y/o ejecución; en este tipo de evaluación, su resultado depende en gran medida del tipo de cuestión que se evalúa y del grado de confianza que los evaluados tienen en el evaluador.
- **Mixta:** combina, en un equipo, evaluadores externos e internos su efectividad depende del grado de confianza logrado por los evaluadores externos, pero tiene la gran ventaja de hacer que confluyan las miradas externas (que ven mejor lo que puede ser mejor identificado por otra óptica) e internas (que comprenden mejor las acciones del equipo).

- **Autoevaluación**, a cargo de quienes están implicados en la ejecución del programa, proyecto o acciones que se evalúan; es muy importante, sobre todo desde el punto de vista formativo.
4. Según los aspectos del programa o acciones que son sometidos a evaluación, pueden identificarse dos grandes grupos:
- **Evaluación total**, en la que se evalúan todos los programas, políticas y acciones.
 - **Evaluación parcial**, donde se evalúan sólo algunos programas, políticas y/o acciones.

En términos generales podríamos decir que la evaluación es un mecanismo que se realiza en forma sistemática y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera confiable, datos e información suficiente y relevante, en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un proceso o de un conjunto de actividades específicas que se realizan con el propósito de producir efectos y resultados, comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones entre cursos de acción o para solucionar problemas o promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o fracaso de sus resultados.

Por otro lado, la ONU define a la "evaluación" como el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia y eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

Sin embargo, ambas definiciones adolecen de ser muy amplias para nuestros objetivos. Por ello, desde la práctica de Gestión de Programas y Proyectos de desarrollo local, la evaluación representa un proceso que permite recuperar la práctica que los promotores y sujetos sociales realizan en sus proyectos, con el propósito de conocer los resultados y efectos de la actuación, confrontándolos no sólo con los objetivos y metas planteados en el proyecto sino con el tipo de desarrollo que pretenden impulsar. Lo que implica también "medir" los impactos del proyecto en el ámbito comunitario y municipal. Además con la evaluación podemos reconocer las dinámicas y características de los procesos de desarrollo que se impulsan a través de los proyectos.

Esta "medición" no sólo es cuantitativa sino que, también debe ubicar los cambios cualitativos que produjo o está produciendo la experiencia en la práctica.

Por todo ello, la evaluación es ante todo educativa y de fortalecimiento interno de la organización o grupo, en la medida que es útil para todos los que participan en la experiencia, puesto que aprenden de su práctica realizada y les permite mejorarla. En este sentido la evaluación no puede ser una tarea de ver los costos y beneficios logrados o donde se vean errores y responsables, contrario a esto, el objetivo final tanto de la evaluación como del uso de indicadores es que pueden servir para que los participantes de los programas y proyectos de desarrollo puedan aprehender sus procesos y retroalimentarse de su práctica cotidiana con la idea de construir de mejor forma el desarrollo local.

De forma generalizadora podemos decir entonces que evaluamos para:

- Rendir informes (**Ver figura No.13**)
- Tomar decisiones
- Retroalimentarnos de las prácticas
- Diseñar el futuro
- Propiciar aprendizajes
- Valorar los procesos en su integralidad
- Constatar los niveles de desarrollo alcanzados

Requisitos Básicos para la evaluación:

La evaluación de programas y proyectos debe cumplir con una serie de requisitos básicos que a continuación describiremos:

1. Válida: los resultados de la evaluación se deben poder comprobar.
2. Oportuna: debe llevarse a cabo en el momento en que se requiera; de lo contrario se corre el riesgo de producir información que no será útil para los propósitos de retroalimentación o influir de manera negativa en el estado de ánimo de los involucrados.
3. Confiable: los instrumentos utilizados, aplicados al mismo tiempo por diferentes personas, deben generar informaciones comparables.
4. Objetiva: no debe convertirse en la emisión de juicios de valor acerca de los aspectos positivos o negativos del proyecto. Las opiniones y posiciones subjetivas de los evaluadores que pudieran distorsionar la realidad deben controlarse al máximo posible.
5. Práctica: los procedimientos de investigaciones que se utilizan deben estar acordes con los recursos y el tiempo disponible; asimismo, con el destino de los resultados de la evaluación. De lo contrario, la evaluación puede convertirse en un proceso interminable de recolección de informaciones que irá en contra del cumplimiento del requisito de la oportunidad.
6. Rigor metodológico: Hay que tener definidos claramente los objetivos. Los momentos para la evaluación deben ser concebidos previamente, pues esta no puede darse de manera espontánea; así como se deben definir los instrumentos para la evaluación y el sistema de indicadores que se utilizará, este requiere además de un diseño previo.

Información que requerimos para evaluar:

Para evaluar proyectos es necesario contar con informaciones confiables y actualizadas. El tipo y cantidad de estas informaciones depende de las características particulares de cada proyecto, del seguimiento que se haya dado durante la fase de ejecución, así como de la naturaleza e interés de la evaluación. Sin embargo, aquí señalaremos la información básica que se necesita:

1. Significado de los conceptos usados en el proyecto.
2. Descripción del tipo de proyecto.
3. Propósitos que se desean alcanzar.
4. Criterios de selección de los destinatarios.

Algunas fuentes consultadas

- ✓ 30 minutos... Para diseñar un proyecto. España: GRANICA, 1999.
- ✓ Asociación de Pedagogos de Cuba. Selección de lecturas sobre trabajo comunitario. Cuba: CIE, 1999.
- ✓ Autodiagnóstico, planificación y presupuesto. Panamá: ICI, 1990.
- ✓ Barker, Alan. 30 minutos... Para hacer Brainstorming y generar ideas geniales. España: GRANICA, 1999.
- ✓ Boletín de Desarrollo Social. Suiza: UNRISD, 1993.
- ✓ Bustillos, Graciela...et al. Técnicas participativas para la educación popular. Cuba: IMDEC – CIE, 1998 · III tomos.
- ✓ Calidad total en la Administración Pública: España: UIM, 1997.
- ✓ Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Estados Unidos: Ateneo, s.a. 1990.
- ✓ Compilación Bibliográfica. Cuba: CIERI, 1999
- ✓ Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria. España: Editorial Popular s.a., 1999.
- ✓ Cuadernos de sensibilización, no. 3. Elaboración de proyectos. España: MPDL, 1996.
- ✓ El medio ambiente en la planificación, el monitoreo y la evaluación. Suiza: COSUDE, 2000.
- ✓ El papel de la comunicación en proyectos de desarrollo local. Revista Pobreza urbana y desarrollo. Comunicación, desarrollo local y ONG´s. Año: 1996.
- ✓ El Plan local estratégico y participativo; Guía Metodológica. Ecuador: IULA/CELCADEL, 1996.
- ✓ El proceso de planificación participativa. Panamá: IPADEHM, 2000
- ✓ Equipo de Educación Popular del CMLK Jr. Técnicas de participación. Cuba: CMLK Jr, 1999.
- ✓ Espejito, espejito que me ves, dime... Suiza: COSUDE, 1992.
- ✓ Evaluación de proyectos sociales. España: Siglo XXI, 1993.
- ✓ Experiencia de la transformación integral de los barrios " Puentes Grandes y La Ceiba" . Cuba: TTI " La Ceiba", 2000.
- ✓ Gestión de Proyectos. España : GESTIÓN 2000, 1999.
- ✓ Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico. Luxemburgo: COMUNIDAD EUROPEA, 1993.
- ✓ Guía de auto evaluación. Cuaderno temático. Suiza: Servicios de Evaluación de la COSUDE, 1996.
- ✓ Guía de autoevaluación. Cuaderno temático. Suiza: Servicios de Evaluación de la COSUDE, 1996.
- ✓ Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. España. Editora: IEPALA, 1996.
- ✓ ICI. Educación Popular: Una metodología. Panamá: ICI, 1997.
- ✓ Indicadores y preguntas claves. Suiza: COSUDE, 1999.
- ✓ La cultura no es un lujo. Suiza: COSUDE, 2003.
- ✓ La evaluación externa en la cooperación al desarrollo. Suiza: COSUDE, 1992.
- ✓ La gestión del trabajo social. España: Piados, 1997.

- ✓ Ley 91 de los Consejos Populares. Asamblea Nacional del Poder Popular Año: 2000.
- ✓ Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales. PROPOSAL, 1995.
- ✓ Manual de gestión para proyectos comunitarios. Cuba: DECAP, 1997.
- ✓ Manual de planificación del desarrollo municipal. México: CESEM, 1996.
- ✓ Manual de planificación y gestión de la Agenda 21 de las ciudades. España: UIM, 2000.
- ✓ Manual para el trabajo social comunitario. España: Narcea, S.A, 2001.
- ✓ Manual. Formulación y evaluación de proyectos sociales. Estados Unidos: CEPAL-OEA, 1995.
- ✓ Manuel Gestión del Ciclo de Proyectos. Comisión Europea. 2001.
- ✓ Marco Lógico: usos y aplicaciones para el diseño, seguimiento y control de proyectos. Costa Rica. Editorial: ILFA, 1999.
- ✓ Método investigación - participación - solución para proyectos de transformación con la participación activa de la población. Cuba, 1995.
- ✓ Monitoreo- mantener el contacto con la realidad. Suiza: COSUDE, 1997.
- ✓ Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados. Manual para la administración de Programas del PNUD. Naciones Unidas, 1997.
- ✓ González Rodríguez, Nydia (Ed.) Para evaluar nuestras prácticas. Criterios evaluativos desde la educación popular. Cuba: CIE, 2003.
- ✓ Participación ciudadana. Un desafío a la creatividad. Vídeo. México: IMDEC, 1996.
- ✓ Pérez Álvarez, Mayda, El diseño participativo comunitario. Cuba: GDIC, 1998.
- ✓ Planeamiento estratégico Comunitario. Métodos, técnicas y experiencias. Cuba: GDIC, 1999.
- ✓ Planificación de Proyectos y Diseño de Indicadores. Colombia: PODION, 1993.
- ✓ Planificar la cooperación. Suiza. Editorial: COSUDE, 1994.
- ✓ PNUD. Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados. Nueva York: PNUD, 1997.
- ✓ Promover la equidad de género. Suiza: COSUDE, 1998.
- ✓ Realizadores de sueños. Colombia: Comfenalco, 1999.
- ✓ Se hace camino al andar. Talleres de transformación integral de barrios. Cuba: GDIC, 1997.
- ✓ Seminario Taller Internacional Evaluación de Efecto e Impacto Social. Venezuela: FICONG, 1997.
- ✓ Tschorne, Patricia. Dinámica de grupo en trabajo social, atención primaria y salud comunitaria. España: Amarú ediciones, 1997.
- ✓ Viabilidad de proyectos de desarrollo. Suiza: COSUDE, 1996
- ✓ ZOOP. Una introducción al método. Alemania, 1987.
- ✓ Barrante Echevarría, Rodrigo. Investigación: *un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José de Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 2000.
- ✓ Fuentes Ávila, Mará. *Mediación en la solución de conflictos*. Editado por el Centro Félix Várela. Ciudad de La Habana. 2001.
- ✓ Linares Fleites, Cecilia; Sonia Correa Cagigal; Pedro E. Moras Puig. *La participación. ¿Solución o problema?*. Editado por el Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello. Cuba. 1996.

- ✓ Caño Secade, Maria del Carmen; Cuba, Desarrollo local en los 90s, Desarrollo Local y descentralización en el contexto urbano. Editorial Universidad de La Habana.
- ✓ Méndez, Hilda Julia; González Achón, Laritza; Fabelo Pérez, Rigoberto. La Dinamización Sociocultural Comunitaria. Una estrategia para la participación y el desarrollo. (artículo). Cuba. 2004.
- ✓ Plasencia Pons, Ayme, Enfoques sobre la comunicación en la gestión de proyectos comunitarios. Ediciones UNION, Cuba. 2003.
- ✓ Méndez, Hilda Julia; Fabelo Pérez, Rigoberto; González Achón, Laritza; Diseño de Indicadores para la gestión de proyectos en Cuba. CIERIC 2004