



**Proyecto Usi-Há
PRRAC/G/SU/03/062**



“Proceso de Planificación del Proyecto”

Manual del participante

Marzo 2004

Prefacio

El Proceso de Planificación del Proyecto es una herramienta para mejorar la planificación y la elaboración de informes de la Cruz Roja, así como la identificación y elaboración de proyectos para la institución.

Con el Proceso de Planificación del Proyecto las personas capacitadas tendrán la capacidad de desarrollar fácilmente marcos lógicos, planes y presupuestos que sean compatibles con los requerimientos de los donantes más importantes.

Basado en:

- Manual del Alumno curso PPP, Federación Internacional 2003
- Diseño, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de cooperación técnica, manual de capacitación, OIT, 1996
- Nuestro Congreso; manual de Diagnostico Rural Participativo, GTZ, 1993
- Si lo organizamos lo logramos; Planificación de proyectos desde la equidad, UICN, 1999
- Ganar mediante la participación, 1994

Contenido

CONTENIDO	3
INTRODUCCIÓN	5
CICLO DE CAPACITACIÓN	6
CICLO DEL PROYECTO	8
LIMITES DEL ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTO	11
PLANIFICACIÓN	12
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
PLANIFICACIÓN OPERATIVA	12
EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	14
LA PLANIFICACIÓN Y EL ENFOQUE DE GÉNERO	16
LOS SIGUIENTES CAPÍTULOS HABLAN DE LOS DIFERENTES PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN MAYOR DETALLE:ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	17
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	18
PASO 1: ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS	20
PASO 2: EL ANÁLISIS INTERNO	22
PASO 3: EL ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS	24
PASO 4: ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS	27
PASO 5: ANÁLISIS DE LOS ESTRATEGIAS	29
PROGRAMACIÓN	31
PASO 6: LA META GLOBAL	33
PASO 7: EL OBJETIVO DEL PROYECTO	34
PASO 8: LOS RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO	34
PASO 9: LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO	36
PASO 10: RECURSOS, SUS FUENTES Y COSTOS	36
PASO 11: CONDICIONES PREVIAS, FACTORES EXTERNOS Y RIESGOS	37
PASO 12: COMPROBANDO LA LÓGICA DEL MARCO LÓGICO	41
PASO 13: EL PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO	42

PASO 14: EL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	43
PASO 15: DISEÑANDO EL SISTEMA DE EVALUACIÓN	47
PASO 16: ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD	49
<u>FORMULACIÓN FINAL DE LA PROPUESTA</u>	<u>52</u>
PASO 17: ARMAR LA PROPUESTA FINAL	52

Introducción

El “mercado” de los proyectos se está poniendo cada vez más competitivo. El número de donantes que están dispuestos a trabajar en América Central se está limitando y los donantes que siguen en esta área se ponen cada vez más exigentes. Por ende es cada vez más importante de preparar propuestas o programas de alta calidad, gestionarlos e informar de sus resultados en conformidad con los estándares de calidad de nuestros socios y donantes. Propuestas de proyectos adecuadas proporcionan a las organizaciones sin ánimo de lucro, como la Cruz Roja, una ventaja comparativa en la eficiencia de la planificación, ejecución y elaboración de informes.

El curso de Proceso de Planificación del Proyecto forma un paquete formativo que incorpora la metodología del ciclo de gestión del proyecto y herramientas bien conocidas como el marco lógico, además embarca diferentes instrumentos de análisis, de evaluación, de planificación y de elaboración de presupuestos.



¿Cuál es la diferencia entre los ganadores y los perdedores en nuestro difícil y competitivo ambiente?

Hay ciertos factores diferenciados que identifican a las instituciones exitosas (y por ende hacen exitosos sus proyectos). Los ganadores en los exigentes “mercados” actuales se caracterizan por un estilo administrativo y de gestión que enfatiza:

- *Flexibilidad y sensibilidad al cambio*
- *Pensamiento innovador*
- *Comunicación informal*
- *Educación y aprendizaje continuo*
- *Liderazgo visionario y énfasis en la calidad*

Pero hay otro factor que enlaza todos estos valores se que llama PARTICIPACIÓN.

Objetivo del curso

- Formar equipos técnicos en la Identificación y Planificación de Proyectos; capacitar las personas en los instrumentos para llevar a cabo un proceso de Identificación, Formulación y Planificación.

Las herramientas presentadas constituyen un paquete completo para poder identificar, formular, planificar, programar y presupuestar proyectos de desarrollo. Siguiendo los pasos indicados uno por uno y realizando los ejercicios indicados, los participantes tendrán al final de curso una propuesta real para un proyecto de desarrollo.

Metodología de trabajo

Es muy importante tomar en cuenta que el objetivo final del proceso es contar con propuestas reales de proyectos. Es decir que no solo se trabajará con casos imaginarios (con ejemplos preparados) a nivel teórico sino también a nivel práctico. Es decir que los participantes tendrán que acercarse a la población meta de cada proyecto, que tendrán que realizar entrevistas con personas e instituciones que podrán estar interesados en el proyecto, tendrán que realizar diferentes actividades de recopilación de información con la población meta, etc. La idea es de no solo aprender la teoría, pero aplicar la teoría en la práctica para tener el mejor resultado posible y para dejar espacio a los participantes de internalizar lo aprendido y aplicarlo en una situación real.

Ciclo de capacitación

El curso consistiría en cuatro pasos.

Pasos del curso;

1. *Análisis de la situación.*

Los instrumentos que aprendan los participantes durante este paso son los siguientes:

- Análisis de las partes interesadas
- El análisis interno
- Análisis de los problemas
- Análisis de objetivos
- Análisis de las estrategias

Este paso requerirá bastante trabajo en el campo.

El producto de este paso es un análisis profundo y real del área de trabajo, del problema que se embarcará y la (o las) estrategia (s) que se utilizará para enfrentar el problema identificado. Adicionalmente se contará con un análisis interno de la delegación de Cobán lo cual indicará las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la delegación en relación a la implementación del proyecto. Este ultimo análisis se llevará a cabo con todos los participantes

2. *Programación*

Los instrumentos que van a conocer y aprender a usar durante este paso son la definición de

- Una meta global
- Un objetivo del proyecto y sus objetivos específicos
- Los resultados esperados del proyecto
- Las actividades del proyecto
- Los recursos, fuentes y costos del proyecto
- Condiciones previas, factores externos y riesgos
- El plan de acción
- El presupuesto del proyecto

Durante este paso se regresa al campo para hacer ejercicios con la población meta.

Los productos finales de este paso incluirán la definición concreta de la propuesta del proyecto. Incluyendo sus objetivos, resultados y actividades (marco logico). Adicionalmente se contará con un presupuesto real y un plan de implementación real (basado en la realidad de la delegación y del entorno).

3. *Estrategias temáticas.*

Durante este paso del curso se aprenderá de establecer diferentes instrumentos necesarios para hacer el proyecto lo más sostenible posible y para facilitar su implementación. Los participantes elaborarán:

- Un sistema de evaluación
- Un plan de sostenibilidad
- Una estrategia de genero

Los productos de este paso son evidentes. El objetivo es de ya tener definido un plan real de salida del proyecto y un plan de genero, para asegurar la sostenibilidad, identificando a los actores que tendrán la responsabilidad para dar seguimiento al proyecto. Adicionalmente se establecerá un sistema de evaluación y monitoreo del proyecto para poder dar seguimiento al proyecto y medir el impacto del mismo.

4. Gestión de fondos

- Buscar el financiamiento para la implementación del proyecto identificado

El producto final de este paso consiste de un convenio firmado con una instancia interesada en el financiamiento de la propuesta establecida. Sin embargo es importante tomar en cuenta que es imposible identificar el tiempo que llevará este ultimo paso. Todo depende del tema que se trabajará, la coyuntura económica y política, etc.

Planificación del curso PPP

- El proceso de capacitación se llevará a cabo en un lapso de 6 a 7 meses, sin embargo depende mucho del ritmo de aprendizaje de los participantes y el tiempo que necesitan para llevar a cabo los diferentes ejercicios con la población meta.
- El grupo se reunirá cada dos semanas
- El día y la hora para la capacitación depende la disposición de los participantes.
- La metodología incluirá teoría, practica, discusión y ejercicios, este implica qua los participantes tendrán que aplicar los instrumentos aprendidos en el campo para practicar la aplicación de los mismos y para al final del curso contar con una propuesta real que corresponde a las necesidades reales del área. Es decir que se requiere de los participantes que están dispuestos a salir al campo un par de veces durante el proceso de capacitación

Ciclo del proyecto

Después de que donantes bilaterales y multilaterales hubieran probado con éxito herramientas como el Marco Lógico, la mayoría de los donantes internacionales, entre otros la Unión Europea, USAID, etc. adoptaron la Gestión del Ciclo de proyecto. El propósito del Ciclo de proyecto es aprender de lo experimentado en el pasado para hacerlo mejor en el futuro. Con este objetivo en mente, la metodología fue diseñada para ayudar a los responsables de proyectos – de su diseño, ejecución y evaluación- para que tengan en cuenta factores esenciales a lo largo del ciclo del proyecto, desde el momento en que surge la primera idea sobre un proyecto hasta el final, la etapa de post evaluación algunos años más tarde.

Básicamente, la Gestión del Ciclo del proyecto esta basado en un enfoque integrado que reúne elementos del Marco Lógico, un método que ha sido desarrollado por diferentes agencias oficiales (mas que todo GZ y NORAD) después de un gran esfuerzo por unir la teoría con la practica.

La Gestión del Ciclo del proyecto integra factores para la sostenibilidad y su influencia en las actividades del proyecto que se esta preparando. Este enfoque considera la participación activa de las personas que toman las decisiones, los planificadores, lo agentes responsables de la ejecución y los beneficiarios (al menos en la etapa de identificación e idealmente a lo largo de todo el proceso) como un elemento critico para el éxito del proyecto.

Este sistema no es un remedio para todos los problemas; sino una simple herramienta que puede ayudar a los gestores de proyectos a establecer los factores que afectan al éxito de una intervención. Su utilidad dependerá de los bien que se aplique.

El enfoque integrado

En enfoque integrado es un método para la gestión de las seis fases del ciclo de un proyecto:

1. Programación
2. Identificación
3. Formulación
4. Financiación
5. Ejecución
6. Evaluación

El enfoque integrado analiza los elementos mas importantes de cada fase y los criterios de cohesión y sostenibilidad aplicables a lo largo del ciclo del proyecto.

En cada fase mencionado los gestores del ciclo de proyecto son los responsables de conducir el proceso a través del ciclo y de verificar la calidad de los realizado.

El rol de los gestores del ciclo de proyecto

Paso 1: Programación

- Durante esta fase inicial, la organización tiene que discutir la política y las estrategias internamente y si es posible realizar un taller participativo para identificar el tipo y el lugar de la intervención que se esta considerando, así como para discutir que problemas específicos justificarían la ayuda.
 - *Documentos que se puede utilizar para tener esta discusión: a) estrategia 2010, b) plan de desarrollo de la delegación, etc.*

- Una vez seleccionados los sectores de intervención, se necesita recoger más información para poder desarrollar una estrategia. Este es el momento en que las diferentes ideas de posibles programas/proyectos deben ser consideradas. Finalmente, se debe hacer una estimación del costo del proyecto.

Paso 2: Identificación

- Este es el momento de verificar que la idea en si misma, la política y el marco estratégico son coherentes entre si. Es importante confirmar que la idea del proyecto es relevante para los beneficiarios y asegurarse de que su percepción del problema ha sido tomada en cuenta. El gestor debe asegurarse de que no solo los problemas urgentes y sus causas, han sido correctamente identificados, sino que tampoco se ha aceptado una solución preconcebida. Si existiera un pre-estudio de factibilidad, éste debe ser examinado para comprobar si contiene toda la información requerida y que ésta es de buena calidad.

Durante el proceso de identificación de información se debe incluir las siguientes tareas:

- Organizar un taller participativo con los actores claves implicados
- Verificar e incorporar las lecciones relevantes aprendidas de las evaluaciones de proyectos anteriores
- Verificar información en otras instancias (CRG a nivel central, federación, centros de salud, municipalidad, etc.)
- Los gestores tienen que asegurarse que las decisiones que tomarán están en principio de acuerdo con la idea del proyecto elegido y sus beneficiarios.

Paso 3: Formulación

- Un estudio de factibilidad se puede llevar a cabo en esta fase. Si este es el caso el gestor necesita:
 - Formular los términos de referencia;
 - Seleccionar el equipo que va a llevar a cabo el estudio y formular la propuesta del proyecto;
 - Controlar la adecuada ejecución del estudio de factibilidad
 - Una vez terminado el gestor tiene que valorar tanto la calidad del estudio de factibilidad como la de la propuesta de proyecto
- El paso siguiente sería obtener el compromiso formal y la aprobación de las autoridades locales y la CRG a nivel central (según el nuevo reglamento de delegación cada proyecto que tiene un presupuesto mayor a Q50.000 tiene que tener al aval del Consejo Nacional de la CRG).
- Si la propuesta es para una instancia específica (por ejemplo la ECHO de la Comisión Europea) puede ser necesario de traspasar la información al formato requerido por el posible donante.
- Durante esta fase es importante recordar que no solo se trata de formular la parte del proyecto que tiene que ver con los objetivos directos del proyecto, sino también tomar en cuenta:
 - La estructura de gestión del proyecto
 - División de responsabilidades entre los diferentes actores involucrados
 - Lineamientos generales financieros, administrativos, etc.

Paso 4: Financiación

- Esta fase trata de aquellos aspectos relativos a la identificación de las fuentes de ingresos para cubrir el presupuesto. El gestor debe iniciar y hacer un adecuado seguimiento del proceso de “venta” de la propuesta, negociar las condiciones previas y factores externos que afecten a esta tanto con las agencias que la ejecutarán tanto con las autoridades locales, y por ultimo, preparar un acuerdo para la financiación del proyecto con ellas.

Paso 5: Ejecución

- Durante esta fase el gestor debe asegurarse que los agentes que van a ejecutar el proyecto preparan un plan de acción. Herramientas y productos importantes antes de empezar la plena ejecución del proyecto:
 - Establecer una estrategia de implementación – describiendo los diferentes pasos que los agentes responsables para la ejecución tiene que tomar para poder implementar el proyecto-
 - Establecer una estrategia de género – definiendo como se puede involucrar el enfoque de género en el proyecto y como medir el éxito de esta estrategia.
 - Establecer una estrategia de sostenibilidad. Antes de iniciar el proyecto es indispensable de pensar que institución se responsabilizará para dar seguimiento al proyecto después de que el proyecto termine. Las actividades del proyecto tiene que estar enfocadas en preparar las instituciones y entes responsables para el seguimiento de su futura tarea.
 - Establecer un plan de Monitoreo y Evaluación. Como parte de este plan el gestor tiene que empezar una discusión sobre las posibles medidas correctoras en el caso de que surgieran problemas.
 - Escribir el primer Plan Operativo Trimestral o Plan Operativo Semestral. Planificando todas las actividades por semana, indicando los responsables para cada actividad.
- A menudo es útil en este momento organizar un taller participativo de lanzamiento del proyecto para conseguir un entendimiento entre los diferentes entes sobre el plan de acción detallado, las responsabilidades, asignación de los recursos, elaboración de informes, estructura de gestión, seguimiento y evaluación.

Paso 6: Evaluación

- Se puede planificar diferentes evaluaciones. Una evaluación intermedia, una evaluación final y una evaluación post (un año después de que ha terminado el proyecto). Antes de poder llevar a cabo estas evaluaciones es importante contar con una línea basal para conocer en detalle la situación real antes de la intervención. La línea basal sirve como punto de referencia para poder medir el impacto del proyecto y para definir si el proyecto y su metodología han tenido los resultados esperados. Para todos estos tipos de evaluación es importante seguir el siguiente procedimiento:
 - establecer Términos de Referencia
 - seleccionar un equipo de evaluadores
 - organizar reuniones regulares para revisar los progresos realizados y las primeras conclusiones
 - hacer un seguimiento de la ejecución de la evaluación
 - asegurarse que los informes finales se entregan a tiempo y que corresponden a la calidad esperada

- Una vez que los informes de las evaluaciones han sido entregado, el gestor debe asegurarse de que ésta información es distribuida, organizando sesiones a diferentes nivel interinstitucionales (CRG a nivel central, delegación, área de trabajo) involucrado a entes que pueden estar interesados en los resultados de las evaluaciones.

Limites del enfoque de la Gestión del Ciclo de Proyecto

Por muy útil que sea, esta metodología (como en realidad no existe ninguna) no puede garantizarnos el éxito de una intervención. El éxito de un proyecto depende de muchos y variados factores, tales como una adecuada planificación, un equipo de proyecto competente y motivado, capacidad organizativa, que el proyecto se centre en problemas reales, que los diferentes agentes involucrados mantengan sus compromisos, que el análisis de la realidad ha sido adecuado, etc. El propósito de la Gestión del Ciclo de Proyecto es ayudar a aquellos que elaboran y ejecutan proyecto a formular y estructurar mejor sus ideas y plasmarlas de una manera clara y más estandarizada. El método nos mostrará posibles contradicciones y descuidos en nuestro proyecto, pero no puede cambiar ni reemplazar las políticas existentes, los criterios establecidos ni las decisiones ya tomadas.

El Marco Lógico es útil para el diseño de proyectos, pero tiene algunas debilidades;

1. El análisis de problemas produce a menudo pobres resultados ya que el centrarse desde el principio en los aspectos negativos pervierte el resto del proceso del marco lógico. Como consecuencia se limite una visión general de todas las posibles soluciones
2. El análisis de problemas es limitado, normalmente se enfoque demasiado en los problemas limitados a un solo tema sin tomar en cuenta la situación institucional (que otras instancias están trabajando el mismo tema, que han sido los logros en el tema de los últimos años, tenemos nosotros con nuestra institución la suficiente capacidad para poder trabajar el tema, etc.)
3. Como el enfoque de Gestión del Ciclo de Proyecto y el marco lógico asume que la naturaleza de los problemas puede directamente determinar el principio del proceso de planificación no permita un estilo experimental de proyectos que intenten aprender de la experiencia (es decir no deja espacio para proyectos que no quieren definir su estrategia antes de empezar pero que quieren buscar durante la ejecución soluciones adaptadas a la realidad).
4. A menudo el Marco Lógico se percibe como un requisito de las agencias financiadoras y no como una herramienta de diseños ó gestión de proyectos
5. Con frecuencia se elaboran los marcos lógicos después de que el proyecto haya sido diseñado en lugar de usarse como la base para su diseño

Como resultado general a estas objeciones, debemos tener en cuenta que cada marco lógico es el fruto del análisis realizado en un momento determinado del ciclo del proyecto y por tanto, refleja nuestros conocimientos y preocupaciones en ese momento. Así los marcos lógicos deben ser adaptados a situaciones cambiantes y además cualquier marco lógico debe contar con suficientes datos fiables y con un análisis tanto de la situación interna como externa.

El Marco Lógico sigue siendo un instrumento importante, solo tenemos que complementarlo con otros instrumentos de análisis, planeación, etc. para obtener un mejor resultado.

Planificación

Con frecuencia se considera la planificación un ejercicio difícil, complicado e inaccesible; un tema reservado para técnicos especializados y específicamente preparado para ello. Pero en realidad todos planificamos cada día en nuestra vida cotidiana, en estos casos tenemos que planificar que queremos hacer, con que y con quién lo haremos y que pasos seguiremos para hacerlo.

En definitiva planificar es elegir entre las diferentes líneas de acción disponibles y priorizar los pasos a seguir para cambiar de forma positiva una situación determinada. Pero también tenemos ciertas limitaciones; para cambiar la situación disponemos de tiempo y de recursos (humanos, financieros y materiales) limitados. Planificar es una consecuencia directa de estas dos limitaciones.

Aunque casi todo puede ser planificado, ni podemos planificar todo del mismo modo ni las aplicaciones de la planificación son siempre las mismas. Existen diferentes nivel de la planificación que se establecen en función del tipo de objetivos que motivan el proceso de planificación;

Planificación estratégica

La planificación estratégica está centrada en objetivos generales y refiere a los fines o líneas de acción globales. Este nivel estratégico constituye el marco de referencia para las acciones futuras de una organización, cubre un largo plazo de tiempo (4 años como mínimo) y esta configurado por los siguientes elementos:

- El **fin** orientador de la acción global (por ejemplo el fin de todas las acciones de la delegación de Cobán). También se conoce como misión.
- Los **objetivos generales** de esta acción en general.
- Los **sectores prioritarios de intervención** (por ejemplo; juventud, personas mayores, los más vulnerables, etc).
- La **estructura organizativa** de que se disponga.
- La **infraestructura y canales de información** de que se dispongan.
- Los **plazos de tiempo** para desarrollarla.
- Los **mecanismos de evaluación** establecidos.

Este nivel de planificación es muy importante para un gestor de proyectos y su equipo ya que constituye su referencia principal en la hora de diseñar, ejecutar y evaluar cualquier intervención de (por ejemplo) la delegación. La estrategia 2010 es un buen ejemplo de planificación estratégica para la totalidad de la Federación Internacional. A nivel de la delegación puede ser un plan de desarrollo.

Planificación operativa

La planificación operativa se refiere a objetivos específicos, dirigidos a poner en práctica acciones concretas para poder llevar a cabo lo establecido por el plan estratégico de la organización.

Por tanto este nivel de la planificación cubre el medio y el corto plazo (por ejemplo un año, seis o tres meses) y es que más utilizamos en nuestro trabajo cotidiano. El PPP se concentra a este nivel de planificación. Planificar a nivel operativo implica trasladar

nuestros planteamientos teóricos u objetivos generales del plan de desarrollo o la planificación estratégica, a resultados prácticos. Para lograr llevar nuestros objetivos a la práctica debemos pensar cuidadosamente los pasos a seguir. Para hacer operativa una estrategia se deben diseñar y llevar a cabo acciones con diferentes niveles de complejidad:

Tareas: Las acciones más simples y concretas que requieren poco esfuerzo/recursos, pero que son necesarias para realizar cualquier acción mayor *(por ejemplo redactar una carta ó comprar material para un taller)*. No se toma en cuenta en las planificaciones trimestrales, semestrales, etc. Son tareas a nivel individual que se planifica semana por semana.

Actividad: Una actividad es la suma de varias tareas que persiguen lograr el mismo objetivo. Las actividades son las unidades mínimas de acción que se pueden planificar. *(Por ejemplo: diferentes tareas –redactar cartas, comprar material, hacer unas llamadas, etc- pueden constituir juntas la actividad de organizar una reunión.*

Proyecto: Un proyecto es un conjunto de actividades concatenadas y organizadas que se llevan a cabo para la consecución del mismo objetivo. El curso de PPP se refiere en parte a este nivel de la planificación operativa ya que es el nivel más común en el contexto de los proyectos de la Cruz Roja, y el más manejable para equipos pequeños en periodos de tiempo medios y cortos. *(Por ejemplo: un proyecto de una serie de talleres para la juventud, incluye diferentes actividades – organización del taller, establecer un manual, elaborar material educativo visual, etc.).*

Programa: Un programa es un conjunto de proyectos conectados entre si para la consecución de un mismo objetivo. En el contexto de la Cruz Roja también se trabaja bastante a este nivel, especialmente para los programas de donantes externos. *(Por ejemplo: el proyecto del taller mencionado anteriormente, junto a otros posibles proyectos tales como una campaña preventiva, un intercambio, una obra de teatro, construcción de infraestructura, etc. pueden constituir un programa completo)*

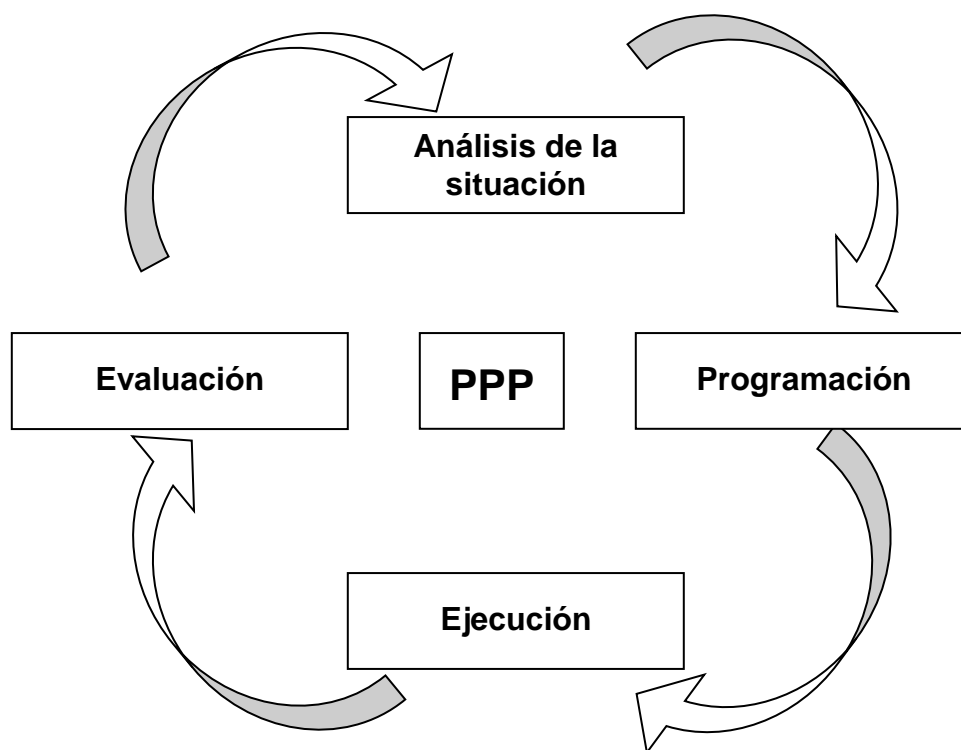
Plan: Un plan es el marco de referencia que engloba a varios programas (y sus respectivos proyectos, actividades y tareas) que conjuntamente nos permitirán alcanzar un objetivo más general (que a su vez es parte de la estrategia de la organización). *Los planes de la delegación a la Cruz Roja a nivel central son el mejor ejemplo ya que (debe) reflejar los diferentes programas que la delegación quiere llevar a cabo en su departamento, incluyendo los planes para el desarrollo institucional de la delegación misma.*

La planificación participativa es un proceso dinámico que requiere paciencia, habilidad, comprensión y compromiso por parte de todas las personas involucradas en procesos de desarrollo. Llevar a cabo una planificación participativa es un proceso lento, de aproximaciones sucesivas a lo que deseamos obtener.

Este proceso es cambiante, acepta mejoras y ajustes a lo largo de su materialización y parte del conocimiento pleno de los recursos y potencialidades locales para resolver los problemas y necesidades sentidas por mujeres y hombres.

El proceso de planificación del proyecto

Los dos capítulos anteriores de este manual presentan una introducción general a ciclo de gestión del proyecto y a los diferentes niveles de planificación. A pesar de los diferentes metodologías de planificación todos los procesos de planificación – a cualquier nivel – mantienen la misma estructura básica:



En este capítulo se pretende ilustrar paso a paso cómo llevar a la práctica el proceso de planificación del proyecto. En capítulo en síntesis:

1. Análisis de la situación

Explica porque y como un equipo de planificación debe identificar, de la forma más precisa y exhausta posible, la realidad de la situación donde queremos llevar a cabo nuestra intervención: los principales elementos a considerar, problemas claves y características de la comunidad o grupo. También tiene en cuenta las características internas del equipo y/o la organización que llevará a cabo la intervención. Un elemento importante a tener en cuenta en el análisis de la situación es que esta debe llevarse a cabo en la forma más participativa posible incorporando a representantes de todas las partes interesadas en la posible intervención.

Una vez que la situación ha sido analizada, identificada y comprendida, el equipo debe establecer objetivos concretos y diseñar los pasos o acciones que deben seguirse, así como los recursos y la organización necesaria para, de modo eficaz y eficiente, alcanzar dichos objetivos. Esto requiere que se establezcan indicadores adecuados para estos objetivos.

En esta parte se repasa el momento más importante para un equipo planificador: cuando la programación cobra sentido y se convierte en realidad. El equipo tiene que llevar a cabo la intervención planificada, gestionar y realizar un seguimiento a todo el proceso de ejecución.

Aquí se explica cómo la evaluación del proceso de planificación permite al equipo conocer si lo que habían planificado se llevó a cabo y por consiguiente, el grado de consecución de los objetivos. La evaluación debe cubrir todo el proceso de planificación y no solo llevarse a cabo a final de éste. Durante la programación, el equipo debe diseñar un sistema de evaluación que incluye diferentes medidas de llevar a cabo para evaluar el proceso de planificación antes de la ejecución y tomar medidas correctoras si fuese necesario y para evaluar los resultados obtenidos al final de la intervención. Esta evaluación “posterior a la ejecución” no debe ser considerada una evaluación “final”, por el contrario, esta evaluación debe ser considerada el punto de incidió para un nuevo proceso de planificación, ya que los resultados de la evaluación permitirá al equipo mejorar la planificación e incrementar la calidad y eficacia de sus intervenciones futuras.



La planificación y el enfoque de género

Antes de empezar con los ejercicios es importante de repasar un par de conceptos relacionados a género y la equidad de género. Los proyectos de desarrollo rara vez toman en cuenta un enfoque de género desde el primer paso hacia la formulación del proyecto. El enfoque de género es visto como un requisito de los donantes en vez de un instrumento útil para mejorar la equidad entre hombres y mujeres, disminuir la discriminación de la mujer, aumentar la autoestima de la mujer, equilibrar más las responsabilidades relacionadas al proceso de toma de decisión, etc. Trabajando en base de un enfoque de género el equipo puede aumentar considerablemente la sostenibilidad y credibilidad del proyecto.

¿Pero como tomar en cuenta este enfoque de género en el proceso de planificación de un proyecto? La planificación con un enfoque de género parte del reconocimiento de la propia realidad local y identificar problemas, necesidades y aspiraciones definidos por ambos hombres y mujeres. En la planificación, la perspectiva de género es el elemento central para formular un conjunto de acciones con y para las mujeres y hombres de la población meta, que permitan pasar del discurso sobre el desarrollo humano sostenible a la práctica, vivencia y disfrute de ese desarrollo en igualdad de condiciones para mujeres y hombres.

Puntos claves para asegurar que la planificación de un proyecto tiene enfoque de género:

- Reconocimiento expreso de la desigualdad o discriminación
 - La clara voluntad y la decisión política de la institución de reconocer que existen desventajas y desigualdades y que las acciones del proyecto deben contribuir a eliminarlas.
 - Se requiere de voluntad política de todas las personas que participan en los proyecto.
- Capacidades técnicas en la aplicación del enfoque de género de los recursos humano involucrados en la planificación

Condiciones para que la planificación sea un proceso hacia la equidad:

- Tomar en cuenta el tema de género en cada paso del análisis, planificación, evaluación, etc.
- Ubicar a mujeres y hombres como protagonistas del proceso
- Responder a una necesidad asumida como problema
 - Es importante tomar en cuenta que diferencien las necesidades y los intereses de mujeres y hombres, porque eso permitirá responder a situaciones relevantes para la vida ambos hombres y mujeres
- Determinar claramente el espacio geográfico-poblacional
 - El espacio geográfico tiene ciertas características ambientales, económicos, sociales y políticos que le dan particularidades que afectan a mujeres y hombres de manera particular.
- Determinar el tiempo
 - En la planificación del proyecto es importante tomar en cuenta que las personas involucradas, mujeres y hombres, disponen de tiempo distinto de acuerdo con las actividades que desarrollan en el momento en que realiza el proyecto.
- Identificar las relaciones entre hombres y mujeres que se pretenden transformar a través del proyecto

- Asegurar suficientes recursos para el tema de género y las actividades relacionadas al tema
- Determinar claramente los resultados o productos esperados
- Identificar bien las desigualdades y carencias entre hombres y mujeres (sino también entre ladinos y indígenas)
- Los recursos disponible y el acceso a estos recursos (y las diferencias entre los hombres y mujeres con respecto a este acceso)
- Como están distribuidos los beneficios que generan las actividades de desarrollo entre las mujeres y los hombres



Siempre hay que tomar en cuenta que:

- *Todas las actividades planificadas (aunque sean capacitaciones o la construcción de obras de infraestructura) afecten las relaciones entre hombres y mujeres (de poder, económicos, sociales, etc.) Por ende cada actividad planificada tiene que ser analizada por su efecto relacionado al tema de género.*

Los siguientes capítulos hablan de los diferentes pasos del proceso de planificación en mayor detalle:

Análisis de la situación

Nos encontramos en la primera fase del proceso; se ha establecido un equipo de trabajo que pretende intervenir ante una situación problemática para mejorarla o cambiarla positivamente (por ejemplo, en una comunidad o en la población en general en el país o de una región afectada por un desastre, etc.)

Ejercicio 1:

Antes de empezar a trabajar es indispensable que la organización discuta su política de desarrollo y las estrategias internas y externas.

Discutan en dos grupos el marco de referencia de la Cruz Roja Delegación Cobán, el cual forma la base para las acciones futuras de una organización.

Define en grandes rasgos los objetivos de desarrollo que visualizan para la delegación (para unos 4 años). Elabora un plan muy general que configurado por los siguientes elementos:

- *El **fin** orientador de todas las acciones de la institución, es decir la misión de todas las acciones de la delegación de Cobán.*
- *Los **objetivos generales** de esta acción en general (tomando en cuenta la institución como tal – objetivos generales internos- y el objetivo de desarrollo externos – enfocados a la sociedad.*
- *Los **sectores prioritarios de intervención** (por ejemplo; juventud, personas mayores, los más vulnerables, la institución, etc).*



Documentos que se puede utilizar en esta discusión:

- *Estrategia 2010*
- *Plan de desarrollo de la delegación*
- *Plan de desarrollo de la Cruz Roja Guatemalteca*

Ejercicio 2:

Presenta ante los demás grupos el trabajo elaborado

*Discusión en grupo: en base de las presentaciones definimos el **fin** orientador de todas las acciones de la institución, los **objetivos generales** y los **sectores prioritarios de intervención**. Los cuales formaran la base para el curso de PPP.*

Ejercicio 3:

Una vez seleccionados los sectores de intervención, discuta dentro de su grupo a que sector (población meta) se quiere dedicar durante el curso de PPP

El primer pasó después de haber definido el marco institucional dentro de lo cual se quiere trabajar es analizar detenidamente la situación para establecer la naturaleza y alcance de los problemas y necesidades en el sector donde potencialmente la intervención se llevará a cabo. Este diagnostico permitirá al equipo establecer una

jerarquía y priorizar los problemas y las necesidades detectados de acuerdo a los criterios recogidos en el plan estratégico.

Este análisis también necesita identificar si existe algún conflicto o fricción entre colectivos en el área propuesta para llevar a cabo el proyecto o cualquier otro factor que pueda tener una influencia positiva, neutra ó negativa en los futuros esfuerzos para mejorar o cambiar la situación.

Ningún análisis está completo sin una valoración de los aspectos internos tales como las debilidades y fortalezas de la institución que llevará a cabo la intervención; los recursos financieros, humanos y materiales propios disponibles. Estos aspectos son muy importantes ya que tendrán un impacto real en la capacidad del equipo de trabajo para llevar a cabo con éxito la intervención propuesta.

Los resultados y conclusiones de un análisis pueden diferir dependiendo de la metodología utilizando, los criterio elegidos y los objetivos establecidos por el equipo de trabajo. Entre las diferentes herramientas disponibles podemos destacar algunos ejemplos como:

- Estudios llevados a cabo por consultores que responderán a las preguntas que estos realicen
- Entrevistas con representantes de los grupos y organizaciones implicados que mostrarán las distintas sensibilidades y percepciones
- Estudios, documentación, estadísticas, que pueden obtener de varias fuentes (por ejemplo instituciones que ya trabajan en el área de intervención elegido)

Por todo lo expuesto anteriormente, es importante combinar distintas fuentes de información y herramientas para obtener la visión mas completa de la realidad.

Cualquier análisis de la situación que llevamos a cabo (con independencia del método o herramientas utilizados) debe cumplir los siguientes criterios básicos:

- Ser útil, **orientada a la acción** y permitir al equipo tomar decisiones sobre cómo intervenir
- Orientada al progreso, a la **mejora de la situación existente**.
- Ser **participativa** teniendo en cuenta los puntos de vista de las distintas partes interesadas
- Incluir un **autodiagnóstico**, la identificación de las propias capacidades de la institución que pretende llevar a cabo la intervención
- Ser **comprensible** para todos las partes interesadas
- Permitir la **creatividad** necesaria para planificar aquellos cambios necesarios para mejorar la situación
- Incluir datos **cuantitativos y cualitativos**
- Incluir tanto información **objetiva como subjetiva**

Este manual propone cuatro pasos para analizar una situación determinada en la que un equipo pretende intervenir. Estos pasos muestran una opción de trabajo que ya ha sido probada con éxito anteriormente, pero puede ser complementada por cualquier otra metodología que el equipo considera apropiada (por ejemplo en el caso de un proyecto con un componente técnico vale la pena incluir un análisis enfocado en la tecnología, etc.)

Los pasos sugeridos son:

- a. Análisis de las partes interesadas
- b. Análisis interno
- c. Análisis de los problemas
- d. Análisis de los objetivos

Una vez se hayan cumplido estos cuatro pasos, el equipo podrá pasar al análisis más global de la estrategia propuesta.

PASO 1: Análisis de las partes interesadas

Lo primero que necesitamos hacer es identificar y elaborar un listado con todas las partes interesadas (personas, instituciones, grupos, organizaciones, etc.) todos los agentes implicados o que son afectados por la situación ante la que el equipo quiere intervenir.

Una vez han sido identificadas todas las partes interesadas, el equipo debe conocer cuáles son sus problemas, sus intereses, las conexiones existentes entre ellos, etc. Para facilitar esta labor se puede usar los siguientes cuadros:

ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

Población meta	Instituciones	Grupos	Organizaciones	Personas	ONG's	Otros

	Parte interesada	Parte interesada	Parte interesada	Parte interesada	Parte interesada	Etc.....
Problemas						
Intereses						
Potencialidades						
Interacción						
Acciones						
Acciones CR/Federación?						

El primer cuadro permite que el equipo analice las principales partes interesadas. Otros pueden ser por ejemplo: asociaciones presentes en el área, líderes comunitarios, medios de comunicación, etc.

Una vez que el equipo haya seleccionado aquellas partes interesadas que considera mas importante para su trabajo futuro es el momento de identificar por cada uno de ellos cuales son sus principales (aquí usamos una población meta como ejemplo – población menor de 30 años y una institución “la asociación de deporte”):

- **Problemas:**
 - i. como por ejemplo para la población meta: pobre atención sanitaria, bajo nivel educativo, desintegración del núcleo familiar, desempleo.
 - ii. Por ejemplo para la asociación: falta de recursos, credibilidad, integración de maras etc.
- **Intereses:**
 - i. Ejemplos para población meta; la música, deporte, las nuevas tecnologías, ser reconocido, tratar con otros jóvenes.
 - ii. Ejemplos para la asociación; incrementar el numero de sus miembros, disminuir la violencia entre los jóvenes, aumentar los ingresos, etc.
- **Potencialidades:** aquí nos referimos a aquellos aspectos relativos a la parte interesada priorizada de los que el equipo puede beneficiarse a la hora de diseñar la intervención futura.
 - i. Ejemplos para población meta; un alto grado de compromiso en los temas que interesan a dicho grupo, voluntariado, idealismo, que posean tiempo libre, algún conocimiento o habilidad especial que puede ser aprovechado.
 - ii. Ejemplos para asociación; poder de convocatoria, acceso a jóvenes, instalaciones propias, etc.
- **Interacción:** o como el equipo puede relacionarse con la parte interesada y los contactos que éste posee o puede establecer con otras de las partes interesadas seleccionadas.
 - i. Ejemplos para población meta; contacto de asociaciones de jóvenes, centros comunitarios, convertirse en miembros potenciales de la Cruz Roja, tener acceso a las escuelas o las familias de estos jóvenes.
 - ii. Ejemplos para la asociación; contacto con clubes deportivos, otras asociaciones deportivos, jóvenes, etc.
- **Acciones de otros.** Aquí el equipo debe anotar si cualquier otra asociación, organización, grupo, ministerio, etc. está desarrollando un proyecto a alguna intervención con la población meta seleccionada. Si este ocurriera, se deben recoger cual es la intervención y sus acciones. Este punto es crucial para evitar cualquier traslape que pudiera producirse con nuestro futuro proyecto así como para desarrollar posibles colaboraciones y ahorrar esfuerzos y recursos.
- **Acciones de la Cruz Roja y/o la Federación, CICR.** Se trata de averiguar si existe algún proyecto o servicio que la Cruz Roja, etc. haya realizado o éste realizando dirigido a la población meta. Si fuera así, el equipo debe averiguar si este servicio es relevante y eficaz y en consecuencia decidir si necesita reforzarse mejorarse o cambiar de servicio. Además es importante averiguar si la Cruz Roja en el pasado ya ha ejecutado actividades con la población meta.

Ejercicio 4:

En el capítulo anterior han visto como llevar a cabo un análisis de parte interesadas. En base de la selección de la población meta que llevarán a cabo en el ejercicio 3, lleva a cabo un proceso de análisis de las partes interesadas.

Si sea necesario ponga se en contacto con otras instituciones que están trabajando con la misma población meta, busca fuentes de información, etc.

Presenta ante los demás grupos el trabajo efectuado.

PASO 2: El análisis interno

Paralelamente al paso anterior, como parte de nuestro análisis de la situación, es necesario llevar a cabo un autodiagnóstico o análisis interno de la capacidades de la institución ejecutora (en este caso la delegación de Cobán) para llevar a cabo el proyecto futuro. Para realizar este diagnostico proponemos que el equipo de trabajo lleve a cabo un análisis DAFO

Que es DAFO?

DAFO corresponde con las siglas de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Esta es una herramienta muy fácil y que diferentes organizaciones llevan ya bastante tiempo usándola con diferentes aplicaciones. El análisis DAFO puede utilizarse por ejemplo para identificar las principales fortalezas y debilidades de una delegación, la sociedad nacional, así como para destacar las oportunidades y amenazas mas importantes que pueden surgir de su entorno de trabajo.

Un análisis DAFO puede revelar obstáculos ocultos para la ejecución de un proyecto, especialmente cuando los participantes en el análisis provienen de diferentes grupos dentro de la institución (administración, personal de planta, personal de proyectos, etc). Del mismo modo, puede ayudarnos a identificar elementos positivos que puede que no sean evidentes o reconocidos en el primer momento. Usada adecuadamente un DAFO puede generar información valiosa de un modo rápido.

Para que un DAFO sea realmente útil y eficaz es indispensable la participación y la libertad de expresión durante la ejecución del análisis. En diferentes instituciones los problemas de fondo son “conocidos” y “reconocidos” por la mayoría de los empleados, sin embargo no se expresan por la jerarquía dentro de la institución, durante un DAFO por ende es importante que todos se escuchen, que tomen en cuenta todas las observaciones e ideas.



Recuerda, durante ejercicios tipo “lluvia de ideas” – como es el DAFO- cualquier observación es valida y merece la atención.

Como llevar a cabo un DAFO?

A continuación se presenta como utilizar este método. Siempre se necesita disponer de un rotafolio (papel manila) y marcadores.

Se divide dos paginas de manila en dos partes (para tener cuartos partes en total). En la primera pagina se escribe como titulo principal “Internas”, seguido por dos subtítulos “Fortalezas” y “Debilidades”. En la segunda pagina se pone como titulo principal “Externas”, con sus dos subtítulos correspondientes “Oportunidades” y “Amenazas”.

INTERNAS		EXTERNAS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas


En el grupo se distribuye tarjetas de cuatro colores diferentes (cortados en dos). Se puede asignar significado a cada uno de los colores de cada tarjeta por ejemplo de la siguiente manera:


Fortalezas = Verde
Debilidades = Amarillo

Oportunidades = Azul
Amenazas = Rojo

Los participantes desarrollan su tarea en dos fases:

- Trabajo individual: los participantes identifican los principales fortalezas y debilidades de la organización y las principales oportunidades y amenazas que pueden surgir de su entorno de trabajo. Cada participante pega sus tarjetas en el lugar adecuado en el papel manila.
- Trabajo en grupo: los participantes identifican a través de una discusión, las cinco importantes fortalezas de la organización. En pocas palabras hagan una selección de las cinco tarjetas más importantes bajo la columna “fortalezas”, si sea necesario se puede reformular tarjetas. Las demás tarjetas se quita del papel. Luego se repita el mismo ejercicio para las Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

 En el caso que en alguna oportunidad tienen que facilitar este ejercicio en un grupo grande es importante dividir el grupo en grupos pequeños (de 4 a 5 personas) y realizar una sesión general al final del ejercicio para obtener un solo análisis DAFO. En este caso realizaremos un DAFO con todo el grupo de participantes, empezando con un ejercicio en cada grupo ya formado.

 Para asegurar el mejor resultado posible en una análisis como este, es importante que el grupo sea lo mas representativo posible, incluyendo personas tanto de los diferentes nivel de la organización (asalariados, voluntarios, hombres, mujeres, jóvenes,

nueva gente, personas con mucha experiencia) como las de diferentes áreas programáticas (tales como los proyectos).

Ejercicio 5:

En base de lo aprendido en el capítulo actual ejecuta un ejercicio DAFO en su grupo.

En base de los resultados de cada grupo se establecerá un DAFO general usando como base las 5 tarjetas más importantes de cada grupo por tema (Debilidades, Oportunidades, etc.).

Discusión de grupo:

¿Qué nos dicen estos resultados?, ¿Qué decisiones debemos tomar? ¿Estamos preparados para realizar un proyecto? Si no, qué necesitamos hacer antes de comenzar un proyecto?

PASO 3: El análisis de los problemas

Hasta el momento el equipo de trabajo ha identificado y analizado las principales partes interesadas, su propia capacidad y su situación interna. El siguiente paso es analizar la situación problemática identificada – el “Árbol de Problemas”. Idealmente se debe usar una metodología participativa que implica a las principales partes interesadas en este análisis de los problemas, tan importante para el futuro proceso de planificación, teniendo en cuenta que determinará el diseño de nuestro posible proyecto.

Del Árbol de Problemas podemos obtener:

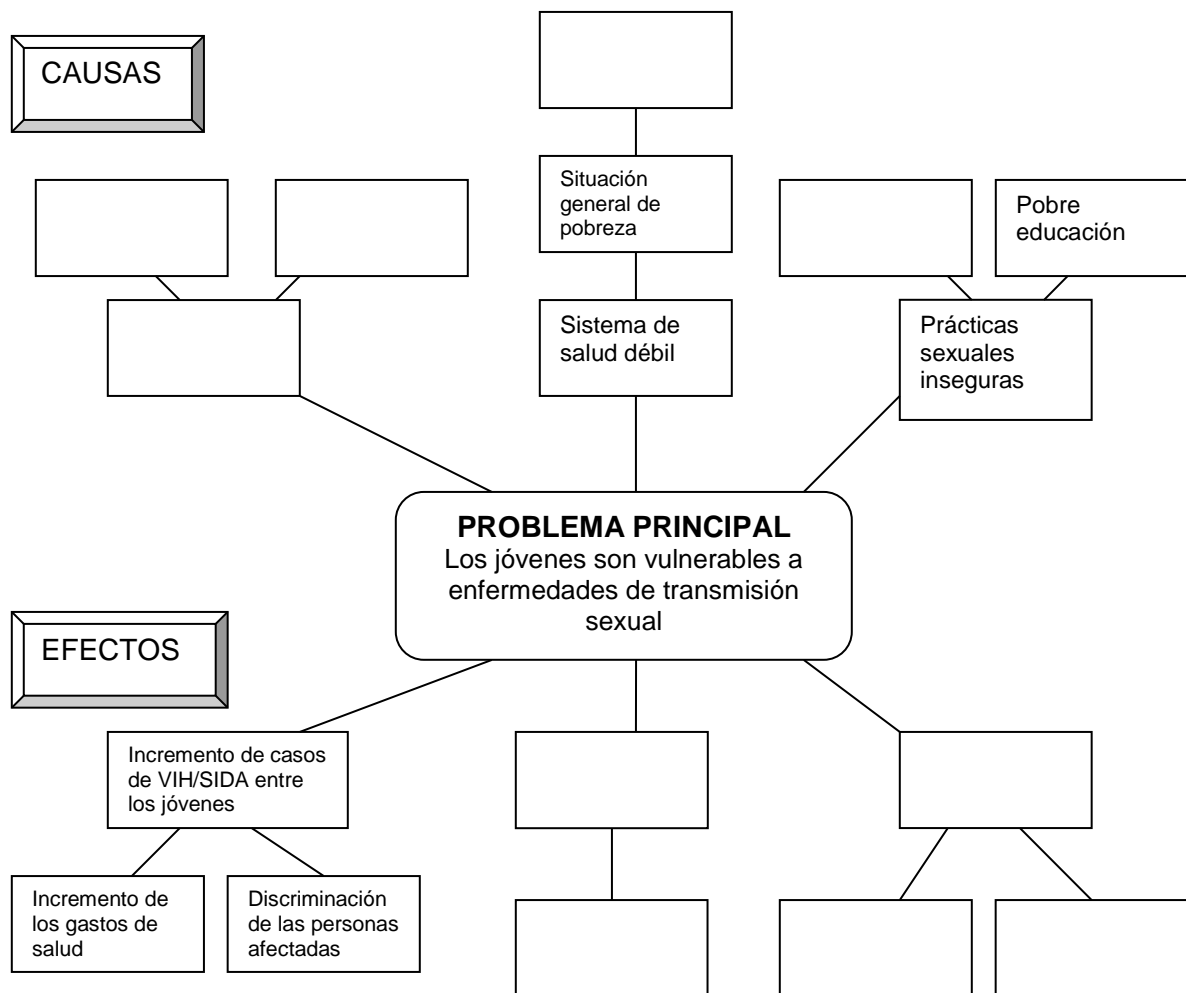
- Una definición precisa del marco de referencia y del tema del análisis
- Un análisis de las partes implicadas
- La identificación de los problemas y el establecer una jerarquía entre ellos, y
- Una ilustración gráfica de la relación causa-efecto en forme de diagrama (el árbol)

El árbol de problemas muestra la relación causa-efecto entre los aspectos negativos de una determinada situación. Con este ejercicio de grupo se pretende identificar los “cuellos de botella” existentes y que son prioritarios para los distintos agentes implicados. En este momento del proceso, la contribución de los posibles beneficiarios, de los grupos formales e informales y de cualquier otra parte interesada nos ayudará a identificar mejor los problemas.

En el caso que realizarán este trabajo con otras partes involucradas existen un sin fin de técnicas para ayudar en preparar el análisis de problemas (recopilación de información clave para poder definir bien los problemas):

Técnica	Nivel	Descripción	Uso/Temas
Mapas parlantes	Rural	Las comunidades van dibujando el mapa del pueblo, de los actores, conflictos, organizaciones y problemas	Conocer la organización sociales, conflictos y los diferentes actores presentes.
Mapas de recursos	Rural	Las comunidades dibujan los recursos naturales, materiales y humanos existente	Conocer los recursos de los cual disponen las comunidades
Transversales / perfiles	Rural	En grupos se recorre la comunidad se dibuja el corte con las zonas agro ecológicas y sus problemas	Cuadros panorámicos sobre situación general, uso de recursos naturales, datos económicos, cambios históricos (finca, comunidad, cuenca)
Diagrama de Tortillas	Rural / Urbano	En base de una discusión se elabora con círculos y flechas la importancia y cercanía de instituciones y personas con las cual tienen contacto	Análisis de interacción entre personas y instituciones (Oportunidades)
Dibujos	Rural	Individuos o pequeños grupos dibujan su finca, comunidad, su visión del mundo	Temas: a) Antes, ahora y después (con un análisis como han llegado de un punto al otro), b) Visión de desarrollo. Objetivo: explorar conceptos, ideas, valores y problemas
Colección de ideas o lluvia de ideas	Rural / Urbano	Los participantes escriben sus ideas en tarjetas que son agrupados por tema en papel manila	Una primera aproximación a la percepción de problemas, soluciones como punto de partida para la planificación. Se usa solamente con personas alfabetizadas
Talleres formales	Urbano	Eventos de uno a varios días donde se usa diferentes técnicas para analizar un problemas (lluvia de ideas, discusión, DAFO, etc.)	Conocer perspectiva de las partes interesadas de los problemas que rodean la población meta (y sus posibles soluciones). Conocer relación entre diferentes organizaciones, establecer enlaces de cooperación.
Etc.			

Ejemplo de un árbol de problemas:



Ejercicio 6:

Si es posible lleva a cabo un par de ejercicios con la población meta y las partes involucradas como descrito en el párrafo anterior. Usa estos insumos para establecer un árbol de problemas (durante estos ejercicios ya puede elaborar tarjetas que pueden servir en el establecimiento del árbol de problemas).

Pega 4 hojas de papel manila juntos para obtener una gran hoja donde pegar en árbol de problemas. Asigna un facilitador del proceso.

1. Describe individualmente, en tarjetas, todos los problemas que rodean la población meta de su grupo.
2. Cada miembro del grupo hace una exposición de sus tarjetas.
3. EL facilitador (guiado por los miembros del grupo) Agrupa los problemas identificados (juntar los problemas de cada quien que coinciden)
4. Se identifica el problema principal (de cual de estos problemas nacen los demás problemas)
5. Se agrupa las causas y efectos del problemas principal (agrega cualquier efectos o causa que puede complementar el árbol.

PASO 4: Análisis de los objetivos

Una vez discutidas las causas y efectos de los problemas y alcanzado un acuerdo sobre el árbol de problemas, el siguiente paso será analizar los objetivos. Para ellos, el equipo de trabajo seguirá un procedimiento similar al seguido en el paso 3 para elaborar un “árbol de objetivos”. Una vez más, el equipo debe asegurar la implicación de todas las partes interesadas principales utilizando una metodología participativa.

El árbol de objetivos nos ayudará a:

- Describir la situación futura una vez que los problemas hayan sido remediados.
- Identificar los objetivos posibles y verificar su jerarquía
- Ilustrar de un modo gráfico las relaciones entre los medios y los fines en un diagrama (el árbol)

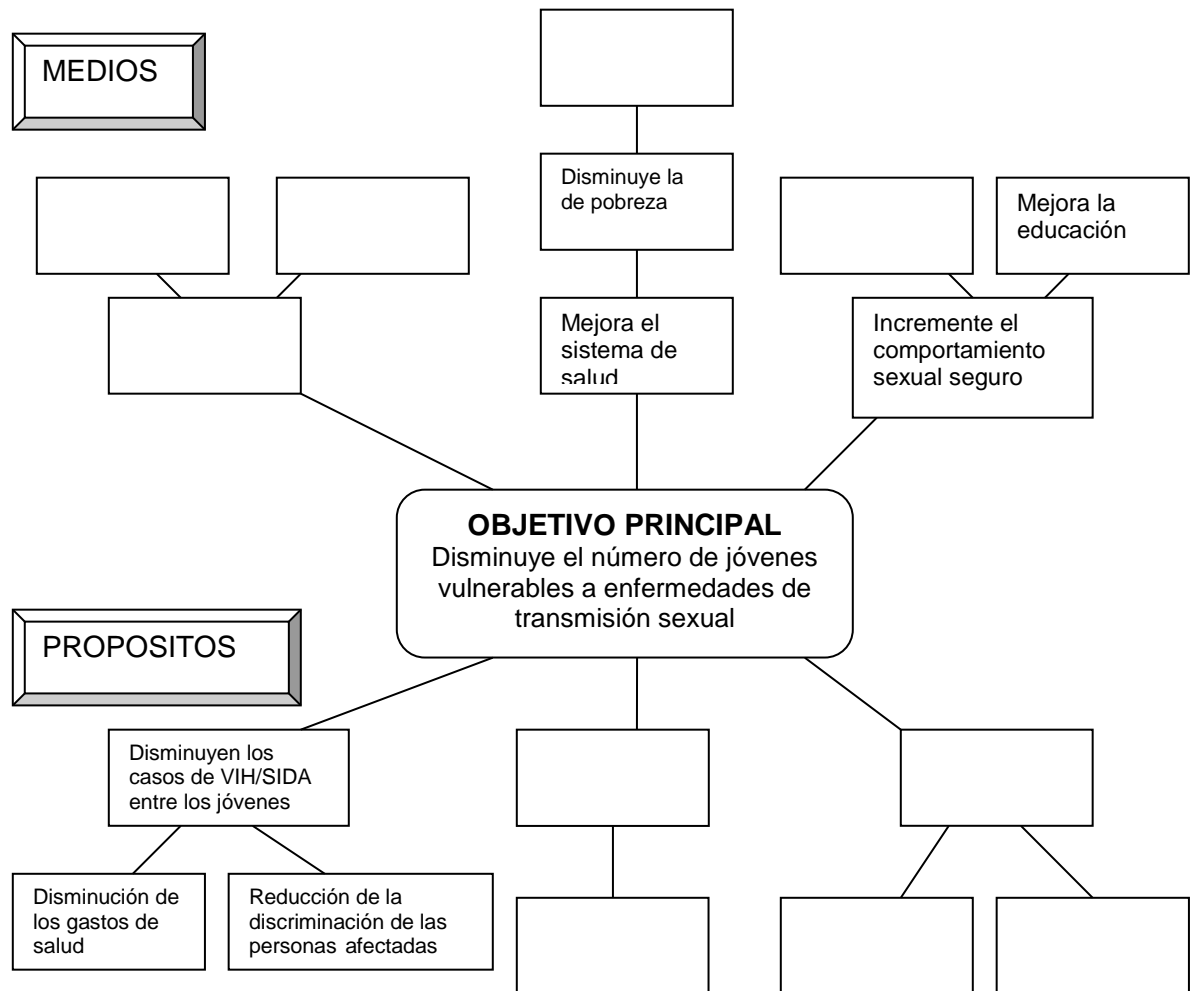
Si en el paso 3, el árbol de problemas se usaba para establecer las relaciones causa-efecto entre los aspectos negativos de una situación determinada, en este nuevo ejercicio, los objetivos se identifican convirtiendo las situaciones negativas en metas positivas. Por ejemplo si en el árbol de problemas hemos identificado como un aspecto negativo un “sistema sanitario pobre”, este mismo aspecto aparecerá como un “sistema sanitario mejorado” en el árbol de objetivos. Al igual que hicimos en el paso 3, el máximo de partes interesadas deben contribuir a este ejercicio, como mínimo el equipo planificador al completo y miembros de la población beneficiaria. El equipo debe llegar a un acuerdo sobre un diagrama de medios y fines que ponga en términos positivos lo reflejado en el anterior árbol de problemas.

Ejercicio 7:

Si es posible lleva a cabo un par de ejercicios con la población meta y las partes involucradas como descrito en el párrafo anterior. Usa estos insumos para establecer un árbol de problemas (durante estos ejercicios ya puede elaborar tarjetas que pueden servir en el establecimiento del árbol de problemas).

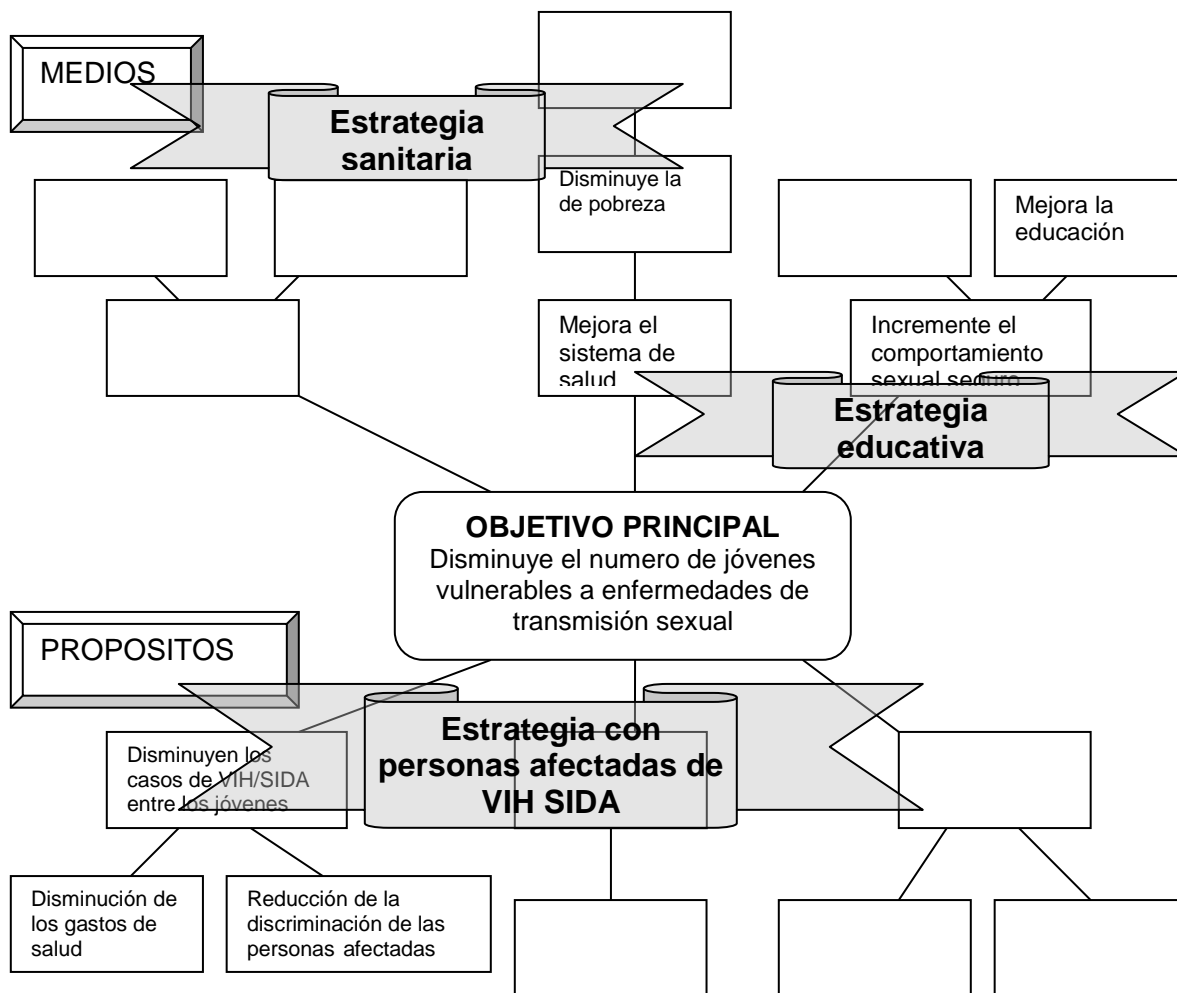
1. *Discuta dentro del equipo (y si es posible con los beneficiarios) los objetivos detrás de cada problema identificado en el árbol de problemas*
2. *Pega encima del árbol del problemas todas los objetivos*
3. *Las causas se convierten en medios y los efectos en propósitos*

Ejemplo de un árbol de objetivos:



Ejercicio 8:

Revise en su grupo todos los objetivos, medios y propósitos cuidadosamente. Trata de descubrir si se puede agrupar estos objetivos, medios y propósitos para formular estrategias generales. Define todas las posibles estrategias.



PASO 5: Análisis de las estrategias

Ahora el equipo tiene ya identificado los mayores problemas, causas y efectos; los objetivos, medios y propósitos correspondiente y ha definido posibles estrategias para poder influir el problema principal y alcanzar el objetivo principal.

En el siguiente paso se evaluará en detalle cada estrategia identificada y elegir la estrategia principal que van a utilizar en su proyecto.

El siguiente cuadro ha sido desarrollado para ayudar al equipo a elegir su estrategia de entre las diferentes opciones identificadas. Por supuesto es solo una sugerencia para favorecer la discusión y ayudar de forma subjetiva a tomar una decisión estratégica.

Estrategia:	Personas afectadas	Educación	Salud
Criterio de selección:			
Costo			
Plan de tiempo			
Éxito			
Costo/beneficiarios			
Riesgo			
Impacto			
Sostenabilidad			
Factibilidad			
Medio ambiente			
Genero			
Prioridad estrategia 2010			
Participación			
TOTAL			

Después de haber definido los criterios de selección, los equipos tienen que rellenar los cuadros para cada estrategia. Una buena metodología es de dar cada criterio un puntaje de 1 a 5. 1 en el caso que el criterio es negativo (es decir si es muy caro, no es sostenible, que no tiene un elemento de género) y 5 en el caso de que el criterio es muy positivo para la estrategia bajo análisis (por ejemplo que el riesgo es muy bajo y que el éxito es casi garantizado, etc.). Al terminar de evaluar cada una de las estrategias, es cuestión de sumar el puntaje por estrategia para tener una indicación de que estrategia sería lo más eficiente y adecuado para el objetivo principal definido.

Como es evidente poner un puntaje a criterios de selección es un proceso muy subjetivo. Por ende es importante la participación de la población meta y otras partes interesadas en este paso del proceso (igual al paso anterior).

Durante las discusiones puede evidenciarse que algunos criterios de selección son más importantes que otros (por ejemplo el grupo puede tomar la decisión que el criterio “costo por beneficiario” tiene que tener más “peso” en el proceso de seleccionar la estrategia de intervención que el criterio “Prioridad estrategia 2010”. En este caso el equipo tiene que considerar ponderar los criterios. Por ejemplo: el primer criterio mencionado se multiplica (por ejemplo) por dos, porque el grupo considera este criterio 2 veces más importante que el criterio “Prioridad estrategia 2010”.

Ejercicio 9:

1. *Evalúa con su grupo cada una de las estrategias definidas. ¿Hay otras estrategias que se puede definir?*
2. *Establece con su grupo un listado de criterios de selección*
3. *Poner en papel manila las estrategias y los criterios*
4. *Rellenar los cuadros, evaluado cuidadosamente cada criterio para cada estrategia definida*
5. *En caso que sea necesario, ponderar los criterios*
6. *Sumar el puntaje de cada estrategia*
7. *Discutir el resultado del trabajo, se puede combinar estrategias?*
8. *Seleccionar una o más estrategias para el proyecto del grupo*

Programación

Llegados a este punto, el equipo se encuentra iniciando la siguiente fase del proceso de planificación. Una vez se ha completado el análisis de la situación y el equipo ha decidido qué proyecto va a llevar a cabo, es el momento de programarlo. Durante esta fase, el equipo establecerá objetivos concretos para el proyecto, determinará los procedimientos a seguir y cuales son los recursos y la organización necesarias para alcanzarlos de una forma eficaz y eficiente.

La Matriz de planificación del marco lógico

El marco lógico es una conocida herramienta que ha sido empleada con éxito durante años y además es la metodología mas popular entre los donantes de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. El marco lógico está compuesto por un conjunto de conceptos que describen de modo operativo y en un formato de matriz los aspectos mas importantes de un proyecto. También nos ayuda a comprobar si el proyecto ha sido bien diseñado y facilita un mejor seguimiento y evaluación de éste.

El marco lógico debe tener en cuenta toda la información recogida y consensuada por el equipo hasta el momento; es el resultado lógico de los pasos anteriores y refleja un resumen de:

- **PORQUE** el proyecto debe llevarse a cabo
- **QUÉ** se espera lograr con el proyecto
- **CÓMO** a través de la lógica del proyecto se van a alcanzar los resultados
- **CUÁNDO** se va a ejecutar el proyecto
- **CUÁLES** son los factores externos cruciales para el éxito de la intervención
- **CUÁNTO** será el costo de la intervención

El siguiente cuadro nos muestra como está estructurada la matriz del marco lógico:

	Indicadores	Fuentes de verificación	Factores externos/riesgos
Meta global			
Objetivo del proyecto			
Resultados esperados			
Actividades	Recursos	Fuentes de los recursos	Condiciones previas

EL marco lógico puede elaborarse y presentarse a través de la realización de un taller de preparación del proyecto. La discusión que se da durante el taller será de sumamente importancia para estructurar el proyecto y para tener mayor claridad con respecto a los pasos a seguir para llegar de la situación actual a la situación deseada. Además el marco lógico se utiliza como punto de referencia durante el monitoreo, el seguimiento y la evaluación de los resultados del proyecto.

Los objetivos:

Los objetivos son los elementos que dan coherencia al futuro proyecto; ellos dan significado al proyecto e indican la dirección a seguir durante las fases de programación y ejecución. Los objetivos y sus indicadores además facilitan posteriormente el seguimiento y la evaluación del proyecto.

Todo objetivo debe ser:

- **Claro y comprensible**
- **Realista y alcanzable**
- **Motivador**
- **Medible (que puede ser evaluado y monitoreado)**

Finalmente, hay ciertos puntos de referencia que deben ser considerados antes de definir los objetivos. Gracias al análisis previo de las estrategias el equipo ha asegurado que los objetivos son compatibles con:

- las necesidades de los beneficiarios
- las capacidades, recursos humanos, materiales y financieros disponibles en la organización que ejecutará el proyecto
- los intereses de la organización (la delegación o la sociedad nacional de la Cruz Roja
- los principios, fines, estrategias y políticas de la Cruz Roja en general

Los indicadores:

Cada vez que el equipo define un objetivo, necesita asegurar que éste es medible y, para ello, necesita identificar uno ó más indicadores. Durante la ejecución del proyecto los indicadores serán usadas para hacer el seguimiento y evaluar en que grado ha sido logrado el objetivo.

Si hacemos una investigación para describir la situación real antes de la implementación del proyecto (línea basal) los indicadores nos muestran la situación actual. Si ejecutamos una evaluación de la línea final después de la implementación del proyecto, los cambios en los valores de los indicadores nos demuestran el impacto real del proyecto.

Como criterios básicos para seleccionar los indicadores debemos asegurarnos que éstos:

- son **específicos y claros**
- son **medibles** en relación al tema y objetivos sobre los que queremos recoger información
- están **disponibles** (que podemos obtener la información sin problemas)
- son **realistas y sensibles** (que se puede medir los cambio logrados a lo largo del tiempo y son sensibles con las diferencias culturales)
- que establecen **plazos de tiempo** y son **eficientes** (que establecen para cuando deben lograrse los resultados y si sobrepasan los costos establecidos en el presupuesto)

Cada indicador tiene que tener los siguientes elementos:

- Un **objeto** o **sujeto**
- La **cantidad** y/o la **cualidad**
- El **lugar** (donde)
- El **plazo de tiempo** (para cuando)

Las fuentes de verificación:

Con cada uno de los indicadores necesitamos especificar su fuente de verificación para mostrar de dónde y cómo vamos a obtener la información para evaluar el logro de los objetivos y resultado (o sea los indicadores). Las fuentes de verificación son cruciales ya que aseguran que la información de los indicadores está disponible y es medible.

PASO 6: La meta global

El primer recuadro de la matriz de planificación que hay que rellenar es el de la **meta global**. La meta es el fin último hacia el objetivo del proyecto – tal y como fue identificado en nuestro análisis de estrategias – esta orientado, éste puede referirse a una situación determinada o al problema principal identificado en el árbol de problemas.

A menudo todo un paquete de proyectos (programa) está orientado a la consecución de una sola meta global, lo que significa que dicha meta no puede ser alcanzada solo con un único proyecto. La meta global consiste en un objetivo más extenso que nuestro proyecto por lo que necesita la ejecución de otros proyectos, además del nuestro, que contribuyan a su cumplimiento.

Para enfatizar desde el principio que el equipo pretende contribuir al cumplimiento de la meta global, ésta debe siempre redactarse como si ya hubiera sido alcanzado. Por ejemplo:


Meta Global: Las oportunidades de Desarrollo Humano y de Prevención de Violencia para los adolescentes masculinos y femeninos en Guatemala han aumentado.

Indicador (ejemplo): Los programas de las ONG's, delegación de la Cruz Roja en Guatemala y agencias estatales dirigidos a adolescentes masculinos y femeninos en Prevención de Violencia y Desarrollo Humano (objeto) en Guatemala (lugar) aumentaron en un 30% (cantidad) durante los próximos 5 años (tiempo).

Fuente de verificación: Informes disponibles de las ONG's, las delegaciones de la Cruz Roja, la Sede Central de la Cruz Roja y las agencias estatales.

Ejercicio 10:

1. Dibuje en papel manilla un marco lógico grande
2. Formula una meta global para el proyecto, con su indicador (máxima dos) y fuentes de verificación

 Use tarjetas a colores para llenar el marco lógico

PASO 7: El objetivo del proyecto

En este paso, el equipo tiene que identificar el objetivo que el proyecto pretende lograr en solitario, sin la intervención de otros proyectos. Es el objetivo final que cumpliremos una vez hayamos ejecutado el proyecto.

Con el cumplimiento del objetivo del proyecto debemos contribuir directamente al logro de la meta global. Para enfatizar desde el principio que el equipo pretende alcanzar el objetivo del proyecto, éste debe siempre redactarse como si ya hubiera sido alcanzado. Por ejemplo:

<i>Objetivo del proyecto:</i>	Los niveles de violencia juvenil en la cabecera del municipio de Cobán disminuyeron
<i>Indicador (ejemplo):</i>	1) Al final del proyecto (plazo) la violencia juvenil (objeto) en la cabecera del municipio de Cobán (lugar) ha bajado un 20% (cantidad). 2) Al final del proyecto (plazo) 250 (cantidad) adolescentes (objeto) de la cabecera del municipio de Cobán (lugar) recibieron atención regular recreacional y de salud.
<i>Fuente de verificación:</i>	Línea basal (numero de asaltos, violaciones, numero de jóvenes participantes en las maras locales, violencia intrafamiliar, etc) Informes disponibles de violencia juvenil en la PNC Cobán

Ejercicio 11:

Formula el objetivo del proyecto, con sus indicadores (máximo dos) y sus fuentes de verificación. Pega el objetivo en el marco lógico.



Use tarjetas a colores para llenar el marco lógico

PASO 8: Los resultados esperados del proyecto

Los resultados esperados son los beneficios sostenibles que los beneficiarios obtendrán gracias a la ejecución de las actividades del proyecto. Es con la realización de las actividades y consecución de los resultados que logramos el objetivo del proyecto. Para enfatizar desde el principio que el equipo logrará los resultados esperados, éstos deben siempre redactarse como si ya hubieran sido alcanzados.

Para saber cuántos y cuáles deben ser los resultados esperados necesarios para alcanzar el objetivo del proyecto, debemos aplicar los criterios:

1. Cada uno de los resultados esperados identificados debe ser **necesarios** para lograr el objetivo del proyecto.
2. Podemos detener la identificación de resultados una vez que consideramos que los resultados esperados e identificados son **suficientes** para lograr el objetivo del proyecto.

Debemos evitar confundir “resultados esperados” con los “servicios” ó “productos” resultantes de la realización de las actividades del proyecto, ya que éstos últimos no aseguran que alguien los reciba o sea beneficiario.

Los resultados y sus indicadores ya no tienen que incluir información con respecto a el lugar y el plazo de tiempo porque estos ya fueron lo suficientemente aclarados en la meta global el objetivo del proyecto.

Los indicadores de los resultados están relacionados directamente con las actividades planificadas dentro del proyecto.

Ejemplos:

Resultado 1 del proyecto: 1) El acceso de los adolescentes a actividades culturales, recreativas y deportivas ha aumentado

Indicador: 1) El numero de adolescentes involucrados en los equipos deportivos formados por el proyecto
2) El numero de adolescentes espectadores atendidos por los grupos culturales y de teatro formados por el proyecto
3) Numero de eventos deportivos, culturales y recreacionales organizados en las escuelas cada mes
4) Un espacio deportivo y un espacio recreacional construido y funcionado

Fuentes de verificación: Fuentes generales: Línea basal, informe intermedio y final de evaluación
Indicador 1) a) Listados de participación de los equipos deportivos
Indicador 2) a) Listados de participación de los grupos cultural y de teatro formados por el proyecto, b) Memorias de eventos culturales
Indicador 3) a) Memorias del proyecto con respecto a los eventos deportivos y culturales
Indicador 4) Cartas de entrega de las obras finalizadas

Resultado 2 del proyecto: 2) El acceso de los adolescentes a servicios de salud e información relacionada a salud ha aumentado

Indicador: 1) El numero de adolescentes voluntarios como educadores de Salud
2) El numero de adolescentes que saben de la existencia de la clínica “movil” escolar
3) El numero de adolescentes que visitan las clínicas “móvil” escolar
4) Dos eventos relacionados a salud en tres escuelas

Fuentes de verificación: Fuentes generales: Línea basal, informe intermedio y final de evaluación

- Indicador 1) Listados de participación de los adolescentes voluntarios educadores de Salud Adolescente
Indicador 2) a) Linea final, b) encuestas
Indicador 3) Registros de la clínica “movil” escolar
Indicador 4) a) Memorias de los eventos relacionados a salud, b) Informes mensuales de los técnicos del proyecto

PASO 9: Las actividades del proyecto

Las actividades hacen referencia a todo aquello que debe hacerse para lograr los resultados esperados y, en consecuencia, el objetivo del proyecto. Una actividad está compuesta por varias tareas concretas que pretenden alcanzar un mismo objetivo.

Por ejemplo para el resultado 1:

- Elaboración en una manera participativa (con la municipalidad, adolescentes y representantes de las escuelas) un plan recreacional, cultural y deportivo a nivel de la Cabecera de Cobán, identificando las áreas más necesitadas
- Coordinación con las escuelas en las áreas de intervención las actividades deportivos, culturales y recreacionales
- Creación y construcción de un espacio recreacional y deportivo

Por ejemplo para el resultado 2:

- Coordinación con las escuelas en las áreas de intervención las actividades de salud
- Establecimiento de una clínica “movil”
- Visita mensual a todas las escuelas/colegios en Cobán

Ejercicio 12:

- 1) *Formula los resultados del proyecto, con sus indicadores (máximo dos por resultado) y sus fuentes de verificación. Pega los resultados en el marco lógico.*
- 2) *Formula las actividades necesarias para lograr los resultados esperados*

PASO 10: Recursos, sus fuentes y costos

Los recursos son los materiales y medios necesarios para ejecutar las actividades programadas y así lograr los resultados esperados del proyecto. En este apartado se incluyen el personal necesario (numero y perfiles), equipos, locales, asistencia técnica, fondos, servicios contratados, etc. Por ejemplo:

Recursos: 2 computadoras (material), un educador (recursos humanos), un local para la oficina del equipo técnico (espacio), una moto, combustible (transporte), un consultor de VIH/SIDA (asistencia técnica), etc.

Costo: Especificar el costo estimado para cada recurso identificado y la divisa utilizada.

Fuentes: Es importante especificar por recurso su fuente. Se trata de 1) donaciones procedentes de autoridades locales?, 2) fondos externos (donantes), aquí hay que mencionar el donante, 3) la delegación de la Cruz Roja Guatemalteca Cobán , 4) la Sede central de la Cruz Roja Guatemalteca, etc.

PASO 11: Condiciones previas, factores externos y riesgos

En primer lugar se debe identificar las condiciones previas existentes que deben cumplirse antes de comenzar el proyecto por lo que se tomarán las medidas necesarios que las aseguran.

Tras las condiciones previas, debemos identificar si existen factores externos (algo que debe pasar) y/o riesgos (algo que debe ser evitado), que estando fuera del control del proyecto (y el equipo), son cruciales para realizar las actividades, para lograr los objetivos esperados del proyecto y para contribuir a la meta global del mismo.

Estos factores afectan principalmente a las actividades, resultados y objetivos del proyecto.

Por ejemplo:

Condición previa para iniciar el proyecto	Existen a nivel de Cobán espacios ya establecidos para organizar los diferentes eventos deportivos y culturales
	Las autoridades locales del municipio de Cobán mantengan durante la ejecución del proyecto su compromiso con los objetivos del mismo (por ejemplo, facilitando permisos, colaborando activamente, coordinándose)
	Las maras existentes en Cobán respetan el proyecto, no intervienen en las actividades y no perjudican la participación de los beneficiarios en el proyecto
Factor externo a nivel del objetivo del proyecto	Existe el apoyo y la aceptación de las actividades por parte de las familias y los beneficiarios
	Los adolescentes tendrán confianza en el proyecto, su equipo técnico y las actividades por desarrollarse
	Los maestros de las escuelas y colegios aceptan el proyecto y cooperan en sus actividades
	La municipalidad cumple con su compromiso de apoyar, facilitar y coordinar actividades y de dotar espacio para los eventos

Si usamos todos los ejemplos puestos en este capítulo, la matriz de planificación sería así; (nota: esta matriz es un ejemplo y es incompleta)

	Indicadores	Fuentes de verificación	Factores externos
Meta global Las oportunidades de Desarrollo Humano y de Prevención de Violencia para los adolescentes masculinos y femeninos en Guatemala han aumentado.	Los programas de las ONG's, delegación de la Cruz Roja en Guatemala y agencias estatales dirigidos a adolescentes masculinos y femeninos en Prevención de Violencia y Desarrollo Humano en Guatemala aumentaron en un 30% durante los próximos 5 años.	Informes disponibles de las ONG's, las delegaciones de la Cruz Roja, la Sede Central de la Cruz Roja y las agencias estatales.	
Objetivo del proyecto Los niveles de violencia juvenil en la cabecera del municipio de Cobán disminuyeron	1) Al finales del proyecto la violencia juvenil en la cabecera del municipio de Cobán ha bajado un 20% 2) Al finales del proyecto 250 adolescentes de la cabecera del municipio de Cobán recibieron atención regular recreacional y de salud.	1) Línea basal (numero de asaltos, violaciones, numero de jóvenes participantes en las maras locales, violencia intrafamiliar, etc) 2) Informes disponible de la PNC de violencia juvenil en Cobán	Las autoridades locales del municipio de Cobán mantengan durante la ejecución del proyecto su compromiso con los objetivos del mismo (por ejemplo, facilitando permisos, colaborando activamente, coordinándose) Las maras existentes en Cobán respeten el proyecto, no intervienen en las actividades y no perjudican la participación de los beneficiarios en el proyecto
Resultados esperados 1) El acceso de los adolescentes a actividades culturales, recreativas y deportivas ha aumentado	1) El numero de adolescentes involucrados en los equipos deportivos formados por el proyecto 2) El numero de adolescentes espectadores atendidas por los grupos cultural y de teatro formados por el proyecto	Fuentes generales: Línea basal, informe intermedio y final de evaluación Indicador 1) a) Listados de participación de los equipos deportivos Indicador 2) a) Listados de participación de los grupos cultural y de teatro formados por el proyecto, b) Memorias de eventos culturales	Existen a nivel de Cobán espacios ya establecidos para organizar los diferentes eventos deportivos y culturales

	<p>3) Numero de eventos deportivos, culturales y recreacionales organizados en las escuelas cada mes</p> <p>4) Un espacio deportivo y un espacio recreacional construido y funcionado</p>	<p>Indicador 3) Memorias del proyecto con respecto a los eventos deportivos y culturales</p> <p>Indicador 4) Cartas de entrega de las obras finalizadas</p>	
2) El acceso de los adolescentes a servicios de salud y información relacionada a salud ha aumentado	<p>1) El numero de adolescentes voluntarios como educadores de Salud</p> <p>2) El numero de adolescentes que saben de la existencia de la clínica “movil” escolar</p> <p>3) El numero de adolescentes que visitan las clínicas “móvil” escolar</p> <p>4) Dos eventos relacionado a salud en tres escuelas</p>	<p>Fuentes generales: Línea basal, informe intermediaria y final de evaluación</p> <p>Indicador 1) Listados de participación de los adolescentes voluntarios educadores de Salud</p> <p>Indicador 2) a) Línea final, b) encuestas</p> <p>Indicador 3) Registros de la clínica “movil” escolar</p> <p>Indicador 4) a) Memorias de los eventos relacionados a salud, b) Informes mensuales de los técnicos del proyecto</p>	<p>Existe el apoyo y la aceptación de las actividades por parte de las familias y los beneficiarios</p> <p>Los adolescentes tendrán confianza en el proyecto, su equipo técnico y las actividades por desarrollarse</p>
	Recursos	Fuentes de financiación	Factores externos
Actividades resultado 1 1) Elaboración en una manera participativa (con la municipalidad, adolescentes y representantes de las escuelas) un plan recreational, cultural y deportivo a nivel de la Cabezera	1 coordinador del proyecto 2 facilitadores 1 oficina 2 computadoras 2 escritorios 2 motos	Q xxxxx Donante Q xxxxx Donante Q xxxxx Delegación Q xxxxx Donante Q xxxxx Delegación Q xxxxx Donante	<p>Los maestros de las escuelas y colegios aceptan el proyecto y cooperan en sus actividades</p> <p>La municipalidad cumple con su compromiso de apoyar, facilitar y coordinar actividades y de dotar</p>

de Cobán, identificando las área más necesitadas 2) Coordinación con las escuelas en las áreas de intervención las actividades deportivos, culturales y recreacionales 3) Creación y construcción de un espacio recreacional y deportivo	Combustible Espacio para actividades Etc.	Q xxxxx Donante Q xxxxx Municipalidad	espacio para los eventos
Actividades resultado 2 1) Coordinación con las escuelas en las áreas de intervención las actividades de salud 2) Establecimiento de una clínica “movil” 3) Visita mensual a todas las escuelas/colegios en Cobán			

Ejercicio 13:

- 1) *Identifica los recursos necesarios para la implementación del proyecto, sus fuentes y los costos estimados. Pega los recursos, fuentes y costos en el marco lógico.*
- 2) *Identifica las condiciones previas, factores externos y riesgos del proyecto y pega los en el marco lógico.*

PASO 12: Comprobando la lógica del marco lógico

Después de haber diseñado el marco lógico del proyecto debe comprobarse su lógica. Comprobando la lógica de la matriz podemos analizar la probabilidad, sostenibilidad y eficacia de la intervención. Tiene que existir una estrategia básica sustentando el proyecto a lo largo de todos los pasos del marco lógico para contribuir al objetivo del proyecto y la meta global del mismo. Para comprobar la lógica de intervención podemos usar el siguiente procedimiento:

	Indicadores	Fuentes de verificación	Factores externos
ENTONCES Meta Global	←		SI
ENTONCES Objetivo del proyecto	←		SI
ENTONCES Resultados esperados	←		SI
ENTONCES Actividades	← Y Recursos	Y las Fuentes	SI Condiciones previas

El análisis de debe llevar a cabo en la siguiente manera:

- **SI** las condiciones previas (de las actividades) se dan, **Y** existen los fuentes de financiamiento **Y** los recursos **ENTONCES** se puede empezar las actividades
- **Analiza: SI** las actividades se han realizado y **SI** los factores externos que los afectan se han cumplido (o no en el caso de un riesgo) se puede lograr los resultados esperados? Es decir las actividades planificadas son suficiente para realizar los resultados esperados?
- **Analiza: SI** los resultados se lograron y **SI** los factores externos a este nivel se han cumplido se puede alcanzar el objetivo del proyecto? Es decir los resultados esperados planificados cubren todos los aspectos del objetivo del proyecto?
- **Analiza: SI** una vez el objetivo del proyecto esta cumplido, y **SI** los factores externos a este nivel también se puede contribuir a la meta global formulado? Es decir nuestro proyecto aporta a la realización de la meta global?

Si el equipo descubre que ésta lógica no puede establecerse claramente, entonces se deben tomar medidas adecuadas para el restablecimiento de la conexión entre todos los elementos del marco lógico, incluyendo la revisión de todo el proceso de planificación para comprobar su factibilidad.

Ejercicio 14:

- 1) *Lleva a cabo el proceso anteriormente descrito para comprobar la lógica del marco lógico establecido. En caso que encuentran alguna inconsistencia busca el punto débil de marco lógico y mejora el diseño.*

PASO 13: El plan de acción del proyecto

Es en este momento cuando todas las actividades identificadas y recogidas en la matriz de planificación necesitan ser distribuidas en el periodo de tiempo previsto para todo el proceso de planificación del proyecto. El equipo debe establecer una conexión entre las actividades elaborando un plan de acción que asegure que todas las actividades encajan en el calendario disponible.

Es importante:

- Planificar por actividad
- Pensar en la lógica de intervención del proyecto

Existen muchas herramientas disponibles que nos ayudan a visualizar la totalidad del plan de acción a través de gráficos, cuadros, etc. De todas formas para reflejar el plan de acción sugerimos que se utilice un cuadro como el siguiente:

Cronograma anual:												
Actividades del proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Resultado esperado 1												
Actividad 1.1												
Actividad 1.2												
Actividad 1.3												
Actividad 1.4												
Resultado esperado 2												
Actividad 2.1												
Actividad 2.2												
Resultado esperado 3												
Actividad 3.1												
Actividad 3.2												
Actividad 3.3												
Evaluación y seguimiento												
Relaciones interinstitucionales												
Metodología												
Capacitación personal												
Informes												
Visibilidad												
Reuniones de gestión/planificación												
Etc.												

Ejercicio 15:

- 2) *Elabora el plan de acción del proyecto que están elaborando. Esta planificación formará una guía para el donante para la aprobación del proyecto. Cuando ya esta aprobado es importante hacer una planificación más detallada (Trimestral o Semestral)*

PASO 14: El presupuesto del proyecto

Una vez que el equipo ha elaborado su plan de acción, es el momento para poner los costos de los diferentes recursos en un presupuesto. El presupuesto nos ayuda a distribuir los costos que se han identificado en diferentes líneas presupuestarias, códigos ó rubros. El presupuesto debe diseñarse para cubrir el mismo periodo de tiempo que el plan de acción. El comparar regularmente el plan de acción (y las replanificaciones que se realiza durante la ejecución del proyecto) con los gastos sobre el presupuesto permite al equipo tanto gestionar la ejecución del proyecto y su seguimiento, como evaluar aspectos como la eficiencia. Además da un insumo para realizar una replanificación financiera si fuera necesario.

Existen diferentes formatos de presupuestos y formas de presupuestar que dependerán tanto de la organización, los procedimientos administrativos y los requerimientos de los donantes (a veces tienen un formato preestablecido). La regla básica para cualquier gestor de proyectos es que asegura que todos los recursos necesarios para cada actividad identificada, incluyendo sus costos, sea recogida en el presupuesto. Tiene que existir una conexión clara y directa entre el presupuesto y las actividades, recursos necesarios y sus costos tal y como están reflejados en la matriz de planificación.

Algunos donantes pueden solicitar que, junto al presupuesto, se les presente un plan de financiación ó ingresos. Este debe reflejar como el equipo espera obtener los recursos para cubrir los gastos presupuestados (por ejemplo la contrapartida de la delegación, de la Municipalidad, etc).

Requisitos para un presupuesto para un donantes internacional:

- Indicar para cada costo el responsable del mismo (el donante, la delegación, la muni, etc)
- Por lo menos el 65% a 80% del presupuesto tiene que ser apartado para actividades del proyecto. Solo el 20% a 35% pueden tener que ver con costos administrativos, salarios, transporte, etc.
- Incluir un máximo de 7% de costos administrativos

En el contexto de la Cruz Roja, la Federación utiliza un presupuesto estándar en el que las actividades se agrupan en acuerdo con las líneas presupuestarios de la organización:

Presupuesto anual						
Actividades del proyecto	Suministros	Capital	Transporte	Personal	General	Total
Resultado esperado 1						
Actividad 1.1						
Actividad 1.2						
Actividad 1.3						
Actividad 1.4						
Resultado esperado 2						
Actividad 2.1						
Actividad 2.2						
Resultado esperado 3						
Actividad 3.1						
Actividad 3.2						

Actividad 3.3						
Evaluación y seguimiento						
Relaciones interinstitucionales						
Metodología						
Capacitación personal						
Informes						
Visibilidad						
Reuniones de gestión/planificación						
TOTAL por tipo de gasto						
Costos administrativos (7%)						
TOTAL:						

Después de haber establecido el presupuesto es de sumamente importancia pasar rubro por rubro para controlar si no existen gastos no cubiertos.

El siguiente es un **ejemplo** para un presupuesto de un proyecto. El presupuesto es dividido por donante y muestra claramente los costos por unidad (una unidad puede ser un vehículo, un mes de salario, etc). En el presupuesto faltan algunos gastos por ende el porcentaje del presupuesto para el rubro de Recursos Humanos es más elevado que el 35% del presupuesto total.

Partidas presupuestarias	Unidad	# de unidades	Costo unitario	Solicitado al donante	Contrapartida del proponente		Contribuciones de los beneficiarios	
					En efectivo	En especie	En efectivo	En especie
1. Administración								
1.1. Uso de la oficina	Mes	30	\$65.00			\$1,950.00		
1.2. Servicios públicos	Mes	30	\$40.00			\$1,200.00		
1.3. Útiles de oficina (fax, teléfono)	Proyecto	1	\$1,250.00	\$1,250.00				
1.4. Mobiliario de oficina	Proyecto	1	\$2,450.00	\$2,450.00				
1.5. Material de oficina / teléfono	Mes	30	\$280.00	\$8,400.00				
Total Administración				\$12,100.00		\$3,150.00		\$0.00

2. Construcción								
2.1. Centros Comunes de Salud y Prevención de Desastres	Centro	4	\$7,250.00	\$29,000.00				
2.2. Material de construcción local a nivel comunitario	Centro	4	\$800.00					\$3,200.00
2.3. Mano de obra no calificada a nivel comunitario	Centro	4	\$850.00					\$3,400.00
Total Construcción				\$29,000.00		\$0.00		\$6,600.00

3. Equipo								
3.1. Equipo basico Centro de Capacitación CRG-Cobán	Centro	1	\$2,550.00			\$2,550.00		
3.2. Equipamiento Centro de Capacitación Delegación Cobán	Centro	1	\$12,250.00	\$12,250.00				
3.3. Equipamiento de los Centros Comunales de Salud y Prevención de Desastres	Centro	4	\$2,500.00	\$10,000.00				
3.4. Equipo de Alerta temprana	Comunidad	16	\$125.00	\$2,000.00				
Total Equipo				\$24,250.00		\$2,550.00		\$0.00

4. Fondo de pequeños proyectos								
4.1. Fondo de pequeños proyectos	Fondo	1	\$24,000.00	\$24,000.00				
4.2. Mano de obra no calificada en las comunidades para fondo	proyecto	16	\$160.00					\$2,560.00
Total pequeños proyectos				\$24,000.00		\$0.00		\$2,560.00

5. Otros gastos								
5.1. Traducciones (q'eqchi)	Anual	2	\$1,250.00	\$2,500.00				
5.2. Visibilidad del proyecto (rótulos, placas)	Anual	2	\$600.00	\$1,200.00				
5.3. Evaluación y lineabasal	Anual	2	\$2,000.00	\$4,000.00				
Total otros gastos				\$3,700.00		\$0.00		\$0.00

6. Salarios								
1.1.1. Coordinador del proyecto	Mes	36	\$900.00	\$32,400.00				
1.1.2. Beneficios sociales	Mes	30	\$324.00	\$9,720.00				
1.2.1. Técnico en salud	Mes	28	\$425.00	\$11,900.00				
1.2.2. Beneficios sociales	Mes	24	\$153.00	\$3,672.00				
1.3.1. Administrador	Mes	28	\$360.00	\$10,080.00				
1.3.2. Beneficios sociales	Mes	24	\$129.60	\$3,110.40				
1.4.1. Piloto	Mes	36	\$310.00	\$11,160.00				
1.4.2. Beneficios sociales Piloto	Mes	30	\$111.60	\$3,348.00				
1.5. Secretario nacional de proyectos y planificación CRG (10% tiempo)	Mes	30	\$100.00			\$3,000.00		
1.6. Secretario de desastres de CRG (10% de su tiempo)	Mes	26	\$100.00			\$2,600.00		
1.7. Secretario nacional de agua & saneamiento (10% de su tiempo)	Mes	26	\$100.00			\$2,600.00		
Total Salarios				\$85,390.40		\$8,200.00		\$0.00

7. Capacitación								
7.1. Diseño material educativo	Diseño	1	\$3,500.00	\$3,500.00				
7.2. Impresión Rotafolios – 200	Rota.	3	\$2,900.00	\$8,700.00				

7.3. Impresión Afiches - 2500	Afiche	5	\$1,300.00	\$6,500.00				
7.4. Impresión manuales educativos - 200	Manual	4	\$1,350.00	\$5,400.00				
7.5. Fortalecimiento institucional	Taller	8	\$175.00	\$1,400.00				
7.6. Capacitación Voluntarios	Taller	10	\$125.00	\$1,250.00				
7.7. Salud Preventiva nivel comunal	Taller	48	\$55.00	\$2,640.00				
7.8. Prevención y mitigación de desastres	Taller	32	\$45.00	\$1,440.00				
7.9. Primeros Auxilios	Taller	32	\$65.00	\$2,080.00				
7.10. Uso y mantenimiento del Centro Comunal	Taller	16	\$45.00	\$720.00				
7.11. Jornadas de Limpieza	Taller	32	\$85.00	\$2,720.00				
7.12. Reuniones de coordinación interinstitucional	Reunión	8	\$225.00	\$1,800.00				
Total Capacitación				\$38,150.00		\$0.00		\$0.00

8. Viajes								
8.1.1. Coordinador del proyecto- Alimentación	Día	180	\$8.00	\$1,440.00				
8.1.2. Hospedaje	Día	20	\$10.00	\$200.00				
8.2.1. Técnicos- Alimentación	Día	360	\$8.00	\$2,880.00				
8.2.2. Técnicos - Hospedaje	Día	40	\$10.00	\$400.00				
8.3.1. Piloto -alimentación	Día	180	\$8.00	\$1,440.00				
8.3.2. Hospedaje	Día	30	\$10.00	\$300.00				
8.4.1. Secretario nacional de proyectos y panificación - alimentación	Día	32	\$8.00	\$256.00				
8.4.2. Hospedaje	Día	16	\$10.00	\$160.00				
8.5.1. Voluntarios - alimentación	Día	1200	\$8.00	\$9,600.00				
8.5.2. Hospedaje	Día	155	\$10.00	\$1,550.00				
8.6.1. Enlaces de las filiales- alimentación	Día	25	\$8.00	\$200.00				
8.6.2. Hospedaje	Día	20	\$10.00	\$200.00				
8.7. Consultor para la línea basal	Día	20	\$50.00	\$1,000.00				
8.8. Evaluación	Día	20	\$75.00	\$1,500.00				
Total Viajes				\$21,126.00		\$0.00		\$0.00

9. Vehículos								
9.1. Compra motocicletas	Motos	2	\$2,450.00	\$4,900.00				
9.2. Mantenimiento y combustible de 2 motocicletas	Mes	48	\$150.00	\$7,200.00				
9.3. Seguro 2 motos	Mes	48	\$120.00	\$5,760.00				
Total Vehículos				\$17,860.00		\$0.00		\$0.00

Total proyecto por parte involucrado

IAF

\$255,576.40

Proponente

\$13,900.00

Beneficiarios

\$9,160.00

Total Presupuesto

\$278,636.40

		% tot.	TOTAL	IAF	%	Proponente	%	Beneficiarios
Recursos Humanos		41.2	\$114,716.40	\$106,516.40	41.7	\$8,200.00	59.0	\$0.00
Equipo		1.3	\$3,700.00	\$3,700.00	1.4	\$0.00	0.0	\$0.00
Oficina/ funcionamiento		10.6	\$29,410.00	\$26,260.00	10.3	\$3,150.00	22.7	\$0.00
Actividades del proyecto (construcción y capacitaciones)		45.6	\$127,110.00	\$115,400.00	45.2	\$2,550.00	18.3	\$9,160.00
Otros		1.3	\$3,700.00	\$3,700.00	1.4	\$0.00	0.0	\$0.00
Total		100.0	\$278,636.40	\$255,576.40	100.0	\$13,900.00	100.0	\$9,160.00

Ejercicio 16:

- 3) *Elabora en el programa Excel el presupuesto para el proyecto que están formulando.*

PASO 15: Diseñando el sistema de evaluación

Durante la misma fase de programación, el equipo debe diseñar un sistema de seguimiento y evaluación que pueda ser aplicado durante todas las fases del proceso. Éste sistema debe ejecutarse llevando a cabo las medidas programadas para cada fase. Así el sistema de seguimiento y evaluación debe incluir medidas que permitan evaluar los siguientes aspectos:

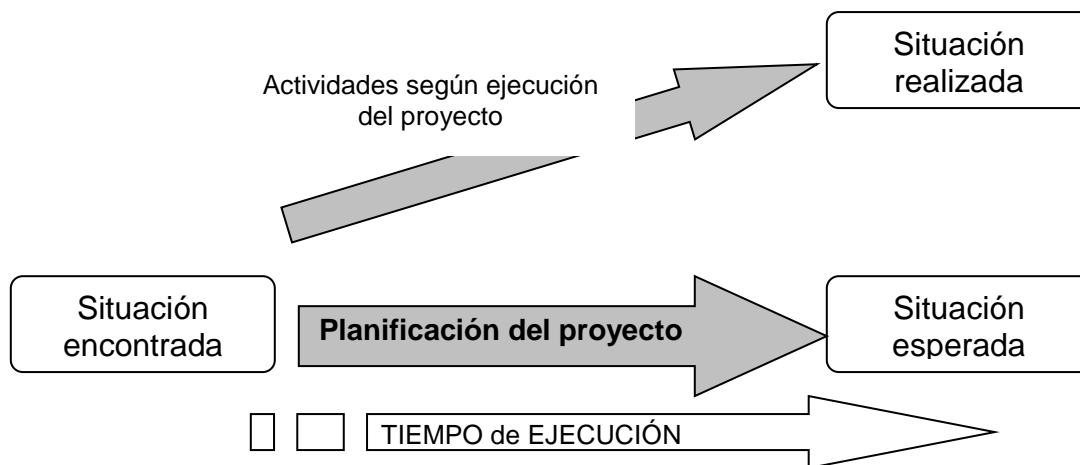
Antes de la ejecución:

Antes de la ejecución e implementación del proyecto es necesario evaluar:

- El análisis de la situación y la validez, la relevancia y pertinencia de la información recogida. En muchos casos existe un lapso de tiempo bastante grande entre la fase de identificación del proyecto y la ejecución, esta situación puede generar diferencias en la situación descrita en la propuesta y la situación a la hora de implementación del proyecto. Ejemplos: el número de habitantes de una comunidad ha cambiado, una alza del precio de materiales de construcción, etc
- Los objetivos elegidos, su **pertinencia y relevancia**
- Si le meta, el objetivo y los resultados elegidos son medibles
- Quién participó en el proceso y su nivel de **participación**
- Los **procedimientos** seguidos durante el proceso
- La **programación** realizada

Durante la ejecución (seguimiento):

Es crucial llevar a cabo un seguimiento de todo el proceso de ejecución del proyecto ya que cualquier retraso en la detección de una desviación sobre lo programado causará daños mayores y necesitaremos recursos y esfuerzos adicionales para corregirla.



Podemos minimizar el riesgo potencial de desviaciones y gastos inesperados estableciendo algunos mecanismos que ayuden al equipo a comprobar el proceso y medir regularmente los resultados, como por ejemplo:

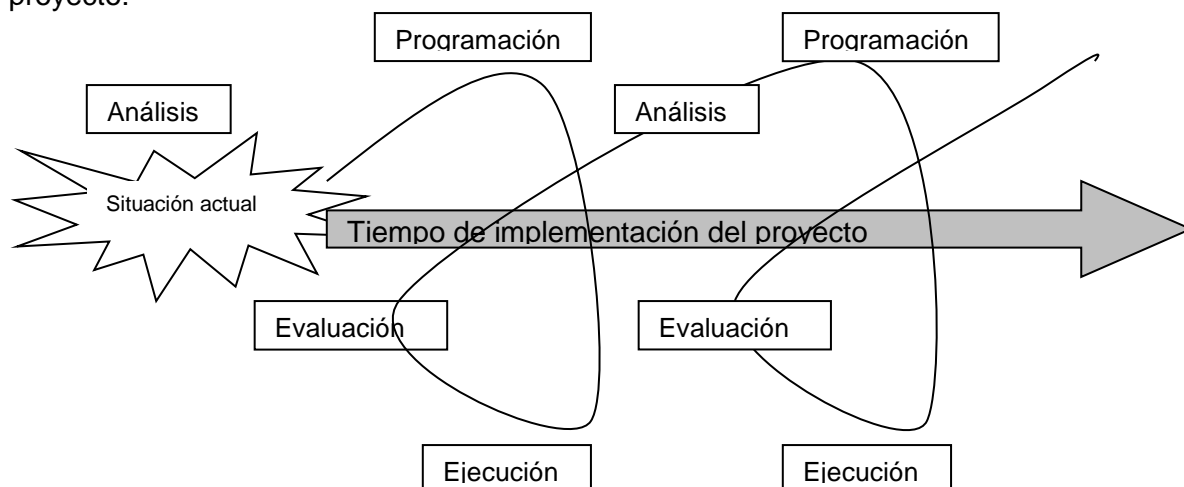
A nivel de gestión:

- Visitas sobre el terreno para ver cómo progresa la ejecución del proyecto
- Informes narrativos periódicos de procesos (por ejemplo con respecto a la coordinación interinstitucional, la gestión del proyecto, proceso de toma de decisiones, etc)
- Informes financieros periódicos
- Reuniones periódicos de replanificación (mensuales o trimestrales)
- Una evaluación intermedio del proyecto

A nivel de campo, terreno, actividades:

- Reuniones periódicos con los beneficiarios
- Cuadros de avance técnicos periódicos (por ejemplo con respecto a las obras, capacitaciones, avance de actividades)
- Formularios de evaluación de las actividades, obras, etc.

Retomamos el proceso descrito en el capítulo con respecto al proceso de planificación del proyecto:



Los mecanismos anteriormente descritos nos ayudan en el proceso de planificación y replanificación a lo largo de la vida del proyecto, ellos evitan que en la evaluación final se queda evidente que la situación realizado no es igual a la situación esperada como descrito en la propuesta del proyecto.

Es muy importante el hacer este seguimiento de los progresos alcanzados en relación a los resultados esperados a través de una comprobación de aspecto como la **cantidad**, la **calidad**, los **costos** y el **tiempo** empleados.

Después de la ejecución:

Se necesitan evaluar los siguientes aspectos, por orden de importancia;

- * **Eficacia:** El grado de consecución de los resultados esperados, el objetivo y la meta a través de la evaluación de sus respectivos indicadores.
- * **Eficiencia:** El volumen de recursos (humanos, materiales, financieros, etc) utilizado/gastado con relación a los resultados alcanzados.
- * **Proceso:** Revisar todo el proceso de gestión, implementación, etc. Una vez que el proyecto se ha concluido.
- * **Resultados inesperados:** Los cambios positivos ó negativos producidos pro la ejecución del proyecto a dos niveles:
 - institucional, es decir dentro de la delegación, la Sociedad Nacional, etc. ó internamente, es decir dentro el equipo técnico, etc.
 - Externamente, a nivel comunitario, por ejemplo en el entorno de los beneficiarios, las relaciones con el donante, a nivel de metodología del proyecto, etc.

Todos estos elementos tienen que ser plasmados en una estrategia de Monitoreo y Evaluación, el cual formará la base para el proceso de seguimiento y evaluación antes, durante y después de la ejecución del proyecto.

Ejercicio 17:

- 1) *Elabora una estrategia para el proceso de evaluación y monitoreo para el proyecto que están diseñando. Es importante pensar en un instrumento de monitoreo para cada actividad que están planificando (a veces hay un solo instrumento para diferentes actividades). No olviden también proponer instrumentos de monitoreo y evaluación para la administración, gestión y contabilidad del proyecto.*

PASO 16: Análisis de sostenibilidad

Los proyectos deben revisarse para asegurar que son sostenibles antes de que sean llevados a cabo. Podemos decir que un proyecto es sostenible cuando puede producir beneficios a los beneficiarios elegidos por un largo periodo de tiempo **una vez finalizadas** las ayudas de los principales donantes.

Estos son los factores que deben tenerse en cuenta cuando preparamos la ejecución de un proyecto:

Medidas de apoyo políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitan establecer políticas específicas de apoyo al proyecto? Por ejemplo: es importante hacer un convenio entre la Cruz Roja con otras instituciones para facilitar la implementación del proyecto?
-----------------------------------	--

Aspectos socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> • Éstos tienen un impacto tanto en la motivación, el idioma como en la participación. Describen medidas para promover la participación de todas las partes interesadas. Por ejemplo hacer material educativo en Q'eqchi, organizar giras para convencer a los líderes negativos, etc.
Enfoque de genero	<ul style="list-style-type: none"> • Esto tiene un impacto en la participación de la mujer al involucrarse en los procesos de toma de decisión. Por ejemplo: para fijar la hora para las capacitaciones es importante tomar en cuenta el horario de las mujeres. Para dar las mujeres voz y voto en la construcción de obras es importante que participen en la planificación de las mismas.
Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Esto tiene que ver con el involucramiento de los beneficiarios en la identificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del proyecto. Por ejemplo: dar espacio a los beneficiarios de influir en las obras por construir, el horario de las capacitaciones.
Capacidad institucional y de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Por ejemplo: hay que evaluar si la institución el cual al finalizar el proyecto queda responsable para las obras, etc. tiene la capacidad de dar seguimiento al proceso puesto en marcha o si necesita asesoría técnica, capacitaciones, etc.
Aspectos medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Tendrá el proyecto algún impacto ambiental que necesite ser controlado? Que medidas de protección necesitan ponerse en marcha y por lo tanto, ser presupuestados. Por ejemplo; la construcción de letrinas aboneras en vez de letrinas de poso ventilado, para evitar filtración.
Tecnología adecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Es culturalmente apropiada la tecnología utilizada? Si tienen en cuenta las distintas necesidades de los hombres y mujeres?
Aspectos económicos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Quién cubrirá los costos corrientes, de mantenimiento al finalizar el proyecto? Por ejemplo: tiene la gente la capacidad de dar mantenimiento a un molino de nixtamal? Hay que establecer una cuota para el uso del mismo para hacer sostenible el molino?
Gestión de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Describe cómo los factores externos y los riesgos identificados en el marco lógico serán controlados y los pasos que se seguirán para minimizar, lo más posible, estos riesgos para el proyecto
Estrategia de salida	<ul style="list-style-type: none"> • Como se piensa transferir de forma progresiva el control completo y la gestión del proyecto a las partes interesadas que corresponda (beneficiarios, autoridades locales, delegación)

Todos estos factores tienen que ser plasmados en una estrategia de Sostenibilidad, el cual formará la base para asegurar que los resultados y el impacto del proyecto sean los más sostenibles posibles.

El enfoque de genero:

Como ya descrito en el capítulo de planificación del proyecto, el enfoque de genero es indispensable para la implementación exitosa y sostenible de cualquier tipo de intervención. Algunos puntos clave para comprobar el enfoque (y su aplicabilidad) de genero en el proceso de identificación, programación/planificación, ejecución y evaluación del proyecto:

En la identificación:

- Hay que examinar los roles/relaciones/responsabilidades/horarios de genero en el área donde las actividades se van a llevar a cabo.

- Comprender los problemas de la mujer y del hombre desde su propia perspectiva y considerar las diferencias de edad, discapacidades, socioeconómicas y étnicas.

En la programación:

- Asegurar que la propuesta trata los problemas relativos al enfoque de género identificados durante el análisis de la situación.
- Asegurar que las soluciones planteadas por el proyecto alivian y benefician a ambos hombres y mujeres.
- Asegurar que nuestro proyecto incorpora los puntos de vista de las mujeres y los hombres asegurando que ambos grupos están representados.
- Comprobar si el presupuesto del proyecto incluye las actividades necesarias para destacar eficazmente el enfoque de género en todo el proyecto.
- Identificar indicadores que tengan en cuenta el enfoque de género.
- Usar indicadores del tipo: como las mujeres han contribuido en las discusiones y decisiones, cuál ha sido su relación con los cambios de políticas para la mejora de su situación; si ha habido algún cambio en el control del proyecto por parte de las mujeres y si han tenido acceso a los recursos, etc.

En la ejecución:

- Asegurar una adecuada participación de ambos sexos en la ejecución del proyecto.
- Comprobar que la metodología utilizada en las capacitaciones, talleres, construcciones, etc. existe espacio de participación activa de las mujeres.
- Asegurar que la participación de la mujer no es simplemente un aumento de trabajo.
- Asegurar que las mujeres tienen voz y voto con respecto a los productos tangibles que quedan en las comunidades después del proyecto (firmas en conjuntos en las actas de entrega, participación activa en los comités de vigilancia, voz y voto con respecto al mantenimiento de obras, venta de bienes (pollos de engorde, etc).

En la evaluación:

- Evaluar el diferente impacto que el proyecto puede tener en cada uno de los sexos.
- Incluir el enfoque de género (y mujeres en el equipo de evaluación) en los Términos de Referencia de la evaluación.
- Incluir el tema de género en las encuestas, entrevistas, talleres, etc. que se ejecutaran para obtener los datos de la evaluación.

Ejercicio 18:

- 1) *Elabora una estrategia de sostenibilidad para el proyecto. Asegurarse de incluir todos los elementos mencionados en el cuadro del paso 16.*

Formulación final de la propuesta

PASO 17: Armar la propuesta final

Elaboración de la propuesta

Contenido propuesta