

## ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Un proyecto es la satisfacción de una necesidad, la solución inteligente a un problema, el aprovechamiento de una oportunidad, usando racionalmente los recursos disponibles.

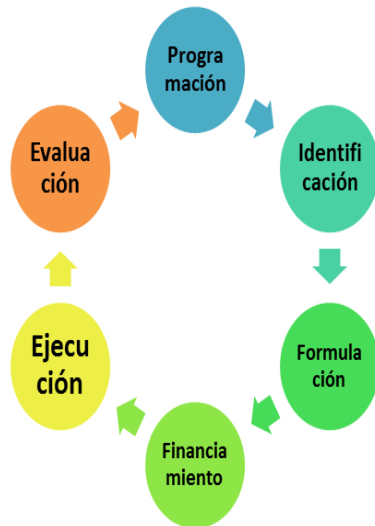
## CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PROYECTO DE DESARROLLO

Un buen proyecto debe ser:

1	<b>PERTINENTE - COMPLEMENTADOR</b>	Debe ser parte de otras acciones de desarrollo y no una acción aislada o una ocurrencia. Por eso se habla de una Fase de Programación. Debe tener un saldo positivo en el Balance Social.
2	<b>REALIZABLE OBJETIVO</b> U	El proyecto debe poner los pies en la tierra. Su naturaleza o fundamento debe ser real.
3	<b>PARTICIPATIVO</b>	Un buen proyecto permite la participación de la población desde su identificación, durante su ejecución, hasta su evaluación.
4	<b>EFICIENTE</b>	Debe hacer buen uso de los recursos físicos, económicos, naturales y humanos. También del tiempo disponible y de la relación contractual.
5	<b>MEDIBLE</b>	Debe permitir verificar el cumplimiento de las metas y objetivos, mediante la aplicación del monitoreo y evaluación.
6	<b>VIABLE SOSTENIBLE</b> Y	Capacidad de permanencia en el tiempo de los efectos positivos provocados por el proyecto, durante su ejecución (viabilidad) como después que ha terminado su financiamiento (sostenibilidad).
7	<b>PROVOCAR IMPACTO</b>	Debe provocar cambios sostenibles en la población objetivo de la acción o en la intención de su ejecución.
8	<b>PROVOCAR SINERGIAS</b>	Al complementarse con otras acciones y otros actores debe provocar cambios mucho más poderosos.
9	<b>TEMPORALIDAD</b>	Se le debe poder establecer un plan de actividades o un cronograma o plan de acción.
10	<b>SISTEMATIZADO</b>	Se debe poder ordenar desde sus fases iniciales. Se debe poder tener una secuencia de operaciones y resultados.

## EL CICLO DEL PROYECTO

Para la Comisión Europea las fases del proyecto son las siguientes:



### FASE DE PROGRAMACIÓN (AMARRE)

No hay que confundir la Fase de Programación con la planificación específica que se hace a la hora de ejecutar un proyecto. La Fase de Programación es más amplia y profunda. Esta fase es aquella en la que un proyecto se orienta a las áreas concretas de actuación de las agencias internacionales de cooperación así como por las políticas de desarrollo de los países donde se llevan a cabo las acciones o proyectos. También, el proyecto busca responder a las necesidades de la población objetivo. Esas estrategias establecen lo que se llama **Tendencias de la Cooperación**.

En la práctica, una buena parte de Organizaciones de la Cooperación y gobiernos orientan sus acciones según esas tendencias. De la misma manera ocurre con las ONG y organizaciones locales. A partir de las mismas, surgen lo que se llaman **Políticas de Desarrollo**; a partir de éstas se originan los **Planes de Desarrollo**; luego de éstos surgen los **Programas de Desarrollo** y finalmente se llega a los **Proyectos de Desarrollo**.

### FASE DE IDENTIFICACIÓN

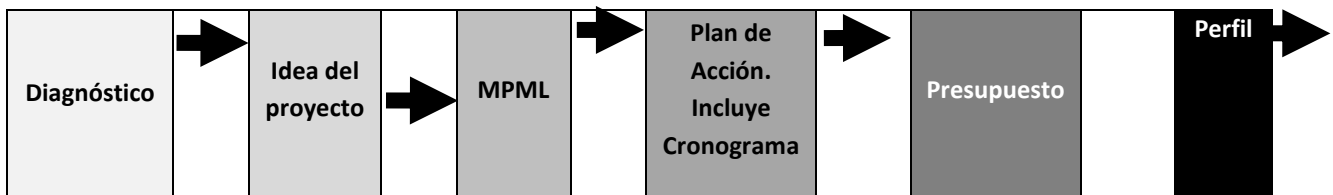
La segunda fase es la de identificación: ¿qué problema se va a resolver? ¿A quiénes afecta? ¿Cuál es la nueva situación que queremos alcanzar? ¿Con qué se cuenta? ¿Con qué va a apoyar la población objetivo? ¿Qué necesitamos?

En este caso recurrimos a técnicas de diagnóstico, que no necesariamente requieren de mucho tiempo ni recursos. En un tiempo prudente *idealmente*, deberíamos contar con información que nos lleve a efectuar una priorización de posibles proyectos a ejecutar. En la práctica sabemos que eso no siempre es posible porque con frecuencia las exigencias de la cooperación no lo permiten. En resumen, la fase de identificación debería comprender:

1. El diagnóstico;
2. El análisis de problemas;
3. El análisis de distintas opciones de acción;
4. La selección de la opción a trabajar.

### FASE DE FORMULACIÓN (O DISEÑO)

En esta fase se ordenará la propuesta o proyecto a ser ejecutado. Para facilitar ese trabajo, se propone seguir un método como el siguiente:



¿Por qué razón?

**Diagnóstico:** el diagnóstico ya está hecho en la fase anterior (identificación). Ahora hay que relacionarlo con la propuesta de proyecto.

**Idea del proyecto:** se pone en unas pocas palabras (en una página de papel si se quiere escrita a mano o en la computadora) el problema que se pretende resolver; se identifica la población objetivo, las alternativas de solución, los posibles objetivos del proyecto, el cálculo aproximado de lo que puede costar y pensar si es factible y viable llevar con éxito el proyecto.

**MPML o Matriz de Planificación del Proyecto:** la idea del proyecto nos permite discutir con otras personas lo que pretendemos hacer. Con lo que hablemos con los demás, podemos tener otras ideas para aclarar la original. Ahora le podemos “dar forma” a la idea. Para ello, la



cooperación cada vez más utiliza lo que se llama Matriz de Planificación del Proyecto. Cuando la hacemos bien, en una sola página se logra tener una propuesta clara. Si queremos trabajar a detalle, en dos o tres páginas podemos incluso a identificar actividades y a partir de éstas, el presupuesto. Un modelo de MPML es el siguiente, que no es el único, porque al final debemos usar el modelo que nos exija usar la organización a la que le vamos a presentar la propuesta:

	Indicadores		Supuestos o Factores
	Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Externos
Objetivo General			
Objetivo Específico			
Resultados			

**Plan de Acción:** el Plan de Acción es un instrumento que identifica las actividades que se deben ejecutar en un proyecto, establece plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de las acciones propuestas. Mediante la buena ejecutoria de un plan de acción, se alcanzan los resultados y finalmente los objetivos del proyecto. Así, cada proyecto tiene su propio plan de acción. El plan de acción contiene un cronograma, esto es la lista de todas las actividades (las mismas que se mencionaron arriba) y las fechas previstas de comienzo y fin. Idealmente una actividad debe tener relación con otras.

**Presupuesto:** conocer las actividades que vamos a efectuar en el proyecto, es base para que elaboremos el presupuesto. Los costos del proyecto, se sacan de las actividades que vamos a llevar a cabo. Si la MPML incluye actividades, nos puede dar una idea de su costo.

**Perfil del proyecto:** ahora ya se puede elaborar el perfil, porque tenemos todos los ingredientes para hacerlo y es relativamente fácil. Y es que el perfil debe llevar información clara, ya se puede describir qué se va a hacer y mostrar los beneficios del proyecto. En realidad, con el perfil no tenemos un proyecto con todo su detalle, pero ya tenemos una propuesta muy aproximada a lo que se conoce como Pre – Factibilidad.

## LA FASE DE EJECUCIÓN

Llegamos finalmente a la fase que se conoce como Ejecución o fase de campo, para muchos. La ejecución la podemos dividir en dos partes muy distintas pero íntimamente relacionadas entre sí:

1. Gestión administrativa del proyecto.



## 2. Ejecución de campo.

La habilidad de un director, coordinador o gerente de un proyecto se mira cuando logra darle la misma importancia al trabajo de oficina que al de campo y logra que ambos se complementen entre sí. Es común escuchar las críticas que el personal de campo le hace al de oficina y viceversa.

La ejecución del proyecto empieza desde que se firma el **contrato, acuerdo o entendimiento** entre la agencia que proporciona el financiamiento y la organización que ejecuta el proyecto. Quien dirige el proyecto, debe mantener una copia del **documento o propuesta de proyecto** todo el tiempo cerca de él. Debe compartir con los dos equipos (si existen), el **plan de acción** y permitir que todo mundo tenga una copia del mismo. Desde el principio debe establecer los mecanismos de **seguimiento, monitoreo y evaluación**.

Quien administra la parte contable del proyecto debe entregar **informes periódicos de ejecución presupuestaria**. A su vez, quien dirige el proyecto debe elaborar informes periódicos usando los datos que le proporcionan el personal de campo o quienes llevan su control administrativo. Los informes deben ser concretos y objetivos. Deben llevar un orden preciso y no caer en detallar cosas intrascendentes, sino centrarse en el alcance de los resultados y objetivos. La información que contengan debe ser de calidad y fácil de leer.

En todo caso, lo que debemos evitar cuando se ejecuta un proyecto es la **ACTIVITIS**, esto es hacer las actividades por hacerlas. Toda actividad debe tener relación con el logro de los Resultados y a la vez, éstos tienen que ver con el logro de Objetivos, que a su vez deben buscar provocar **IMPACTO**. De caer en ACTIVITIS, lo único que estaremos haciendo es tirar los recursos al drenaje.

### **FASE DE EVALUACIÓN**

Finalmente se llega a la Evaluación del Proyecto. En realidad, ésta empieza antes que el proyecto inicie sus actividades de campo. Se empieza con una evaluación Ex – Ante que nos debe llevar a elaborar una Línea de Base.

A la vez, existe una relación profunda entre monitoreo y evaluación. Ambos deben partir del documento de planificación (la MPML) y deben tener sus instrumentos bien elaborados para efectuar un control sistemático en la ejecutoria del proyecto.

Dado que en Guatemala tenemos miedo a la evaluación, desde el principio de la ejecución del proyecto debemos tomarla en cuenta para que no sorprenda a nadie y sea tomada como un

mecanismo de represión, cuando en realidad un buen trabajo de monitoreo y evaluación debe llevar a que hagamos mejor nuestro trabajo.

## OPERACIONES MATEMÁTICAS BÁSICAS

### Operaciones aritméticas básicas.

En la formulación de un proyecto se utilizan operaciones de tipo aritmético en varias de sus partes. Hay dos partes donde las operaciones aritméticas son muy importantes: primero, en la formulación de indicadores; segundo, en la elaboración del presupuesto. Los sistemas que se utilizan son: el decimal, el porcentual y el de fracciones. Quien formula (y luego quien monitorea y/o evalúa un proyecto), debe conocer los tres sistemas y poder hacer conversiones entre ellos. Para poder hacer conversiones entre ellos, se pueden utilizar las siguientes técnicas:

**De quebrados a decimales:** se divide el numerador entre el denominador. El resultado expresa un decimal. Ejemplo:

$\frac{1}{2}$  (un medio): el 1 se divide entre el 2. La respuesta es 0.5. La respuesta está expresada en decimales.

**De decimales a quebrados:** todo número entero o decimal, tiene por denominador a la unidad o sea el número 1. Por tanto, el decimal 0.5, tiene como denominador a la unidad. Esto se expresa:

0.5/1.0. Como una fracción o quebrado no se expresa con puntos decimales, entonces podemos hacer lo siguiente:

1. Correr el punto a la derecha en los números del numerador y denominador. La condición es que si lo hacemos en una parte de la fracción lo hagamos también en la otra. Luego, simplificamos. Ejemplo:

$$0.5/1.0 = 5/10 = 1/2$$

2. Multiplicar los números del numerador o del denominador por 10 o por 100. La condición es que si lo hacemos en una parte de la fracción lo hagamos también en la otra. Luego, simplificamos. Ejemplo:

$$0.5 \times 10 / 1.0 \times 10 = 5/10 = 1/2$$

**Del sistema decimal al sistema porcentual:** el número decimal que se convierte a porcentaje se multiplica por 100 y se agrega la expresión %. Ejemplo: 0.5 pasarlo a porcentaje:  $0.5 \times 100 = 50$  y se le agrega % = 50%.

**Del sistema porcentual al sistema decimal:** el término 50%, significa cincuenta de cien y representa un quebrado =  $50/100$ . Al dividir ese quebrado, nos queda 0.5 que es la respuesta. Ahora está expresado en el sistema decimal.



**Del sistema porcentual al sistema de fracciones:** igual que en el anterior, el término 50%, significa cincuenta de cien y representa un quebrado =  $50/100$ . Al simplificar ese resultado sea sacándole la mitad, la quinta, la décima, etc., partes, obtenemos la fracción o respuesta =  $\frac{1}{2}$ .

**De fracciones a porcentajes.** Dividimos el numerador entre el denominador. Como respuesta, obtenemos un decimal. Este decimal lo multiplicamos por 100 y le agregamos la expresión %, que es la respuesta. Ejemplo:  $\frac{1}{2} = 0.5$ .  $0.5$  por 100 = 50. Le agregamos la expresión % = 50%.

Ahora nos toca resolver el ejercicio de conversiones.

## ¿QUÉ ES UN INDICADOR?

**Definición uno:** es una unidad de información medida en el tiempo y que puede mostrar cambios operados en una situación dada.

**Definición dos:** es un factor que muestra el progreso (o ausencia de progreso) con la finalidad de alcanzar los objetivos (o resultados) de un proyecto.

**Definición tres:** es un elemento que permite medir el grado de avance o logro de los resultados y objetivos en diferentes momentos. Pueden ser cuantitativos y cualitativos. Sirven de base para el monitoreo y la evaluación.

### CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN INDICADOR

Deben redactarse de tal manera que sean:

- Concretos y reflejen aspectos esenciales.
- Independientes en los distintos niveles.
- Objetivos y reflejen evidencias que lleven a buenas conclusiones.
- Creíbles; deben registrar cambios que se puedan atribuir al proyecto.
- Basados en datos fácilmente disponibles o recopilables.

En general, un indicador debe especificar:

1. Para quién o quiénes;
2. Cuánto se quiere lograr;
3. Qué calidad va a tener el logro;
4. En qué tiempo se va a alcanzar el logro;
5. Si es necesario en dónde se va a lograr;
6. Si es posible, el costo.



## PROPÓSITO DE TRABAJAR INDICADORES

¿Para qué medir?

- ✓ Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- ✓ Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- ✓ Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- ✓ Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- ✓ Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- ✓ Para direccionar o re – direccionar planes financieros.
- ✓ Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- ✓ Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- ✓ Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

¿Por qué medir?

- a. Porque la organización debe tomar decisiones.
- b. Porque se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario se marcha a “ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- c. Porque se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- d. Porque se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- e. Porque se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

**Objetivo específico: reducir la prevalencia del VIH – SIDA en San José La Viña, Quetzaltenango.**

**IOV1.** El 60% de la población menor de 45 años de edad conoce y ha adoptado medidas de prevención hacia el contagio del VIH – SIDA en los primeros tres años del proyecto, según grupo etario y sexo.

**IOV2.** Se ha reducido el porcentaje de portadores sanos de VIH SIDA en un 50% con respecto al índice encontrado en la línea base.

**IOV3.** Se ha reducido el porcentaje de casos clínicos en un 60% con respecto al índice encontrado en la línea base.

**Apliquemos un esquema para analizar si los indicadores están bien formulados:**



1. El 60% de la población menor de 45 años de edad conoce y ha adoptado medidas de prevención hacia el contagio del VIH – SIDA en los primeros tres años del proyecto, según grupo etario y sexo.
2. Se ha reducido el porcentaje de portadores sanos de VIH SIDA en un 50% con respecto al índice encontrado en la línea base.
3. Se ha reducido el porcentaje de casos clínicos en un 60% con respecto al índice encontrado en la línea base.

	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
¿Quién o quiénes?	Población menor de 45 años, por grupo etario y sexo.	Portadores sanos de VIH – SIDA.	Casos clínicos (enfermos clínicos).
¿Cuánto?	El 60%	Se ha reducido <u>en</u> 50%	Se ha reducido <u>en</u> 60%
¿Calidad?	Conoce y ha adoptado medidas de prevención hacia el contagio del VIH – SIDA	Portadores sanos con respecto al índice de la LB.	Enfermos con respecto al índice de la LB.
¿Tiempo?	Primeros 3 años del proyecto.	No dice	No dice
¿Dónde?	San José La Viña (se deduce del OE).	San José La Viña (se deduce del OE).	San José La Viña (se deduce del OE).
¿Costo?	No tiene	No tiene	No tiene

Anteriormente mencionamos características que deben tener los indicadores. Ello nos lleva a que la información que tenemos que obtener para aplicarlos al proyecto, debe estar en función de los indicadores del proyecto (indicadores objetivamente verificables). De manera que necesitamos la siguiente información para establecer el sistema de P,M&E del objetivo específico:

1. ¿Cuál es la población menor de 45 años en San José la Viña en una fecha lo más inmediata cercana al inicio del proyecto?
2. ¿Qué número o porcentaje de esa población conoce medidas de prevención hacia el contagio de VIH – SIDA?
3. ¿Qué número o porcentaje de la población objetivo aplica medidas de prevención hacia el contagio del VIH – SIDA?
4. ¿Cuál es el número o porcentaje de portadores sanos de VIH – SIDA en la población objetivo?
5. ¿Cuál es el número o porcentaje de casos clínicos de VIH – SIDA en la población objetivo?



## DEFINICIONES BÁSICAS

**Actividad:** acción emprendida o trabajo realizado dentro de un proyecto, a través del cual se movilizan insumos, tales como recursos financieros, humanos y materiales, para producir un resultado determinado.

**Cronograma (también conocido como Gráfica de Gantt):** Resumen de un plan de trabajo, en forma gráfica, que muestra las actividades más importantes en orden cronológico, así como la semana o mes en que se llevarán a cabo y la persona que es responsable de efectuarlas.

**Enfoque de Marco Lógico:** herramienta de gestión usada para diseñar, monitorear y evaluar una acción de desarrollo. Consiste en identificación de los elementos estratégicos (insumos, resultados, efecto, impacto) y sus relaciones causales, así como los factores externos que pueden influenciar el éxito o fracaso de la acción. Es un método de planificación participativa.

**Evaluación:** apreciación periódica de la relevancia, comportamiento, eficiencia e impacto de un proyecto en el contexto de sus objetivos declarados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.

**Factores Externos (supuestos):** situaciones, acontecimientos o decisiones que escapan al control de un proyecto, pero que es necesario se cumplan para asegurar el éxito del mismo.

**Impacto:** cambios a largo plazo y sostenibles, producidos por una acción de desarrollo en la vida de las personas, de las organizaciones o de las comunidades. Estos cambios pueden haber sido previstos o no, pueden ser directos e indirectos, positivos y negativos.

**Indicador:** una unidad de información medida en el tiempo y que puede mostrar cambios operados en una situación dada. Medio para medir lo que efectivamente ha ocurrido en comparación con lo planificado. Un indicador es un factor que muestra el progreso (o su ausencia) con la finalidad de alcanzar los objetivos de un proyecto/programa.

**Instrumentos:** herramientas que permiten la recolección de la información cuantitativa y cualitativa necesaria para la medición de los indicadores seleccionados y para describir los procesos en un proyecto.

**Insumos:** recursos financieros, humanos y materiales necesarios para producir resultados en un proyecto/programa.



**Logro:** conseguir los resultados y objetivos planificados y la solución del problema que dio origen al proyecto.

**Metas:** Son objetivos muy específicos a corto plazo y que pueden ser medidos en términos numéricos. Deben ser medibles, apropiadas, temporales, específicas y realistas y pertenecen a un componente específico del programa.

**Monitoreo:** sistema de permanente elaboración, recopilación y análisis de datos e información durante la ejecución de un proyecto. Es la validación continua, tanto de las actividades de un proyecto como del uso de los insumos en beneficio de la población meta.

**Objetivo:** lo que se desea lograr. Resultados deseados, futuros deseados, resultado final de un proyecto.

**Objetivo de desarrollo:** cambio que, normalmente, sólo puede verificarse en el mediano y largo plazo, y como consecuencia de otros factores que se suman al posible efecto de un proyecto.

**Objetivos específicos:** Resultados esperados o expectativas de un programa; representan cambios en el conocimiento, actitudes o conductas de los usuarios del programa; describen en términos medibles e indican un período específico dentro del cual se obtendrán.

**Plan:** especificación detallada de cómo se va a implementar algo (por ejemplo una estrategia, un proyecto o el lanzamiento de un nuevo producto o servicio).

**Plan operativo:** plan de trabajo, optimizado que contemple una lista detallada de actividades, cronograma, responsables, presupuestos y fuentes de financiamiento. Es de corto alcance y es tarea de las áreas operativas de una organización o empresa.

**Política:** es el proceso y actividad orientada, ideológicamente, a la toma de decisiones de un grupo para la consecución de ciertos objetivos.

**Presupuesto:** detalle del origen y destino de los recursos necesarios para ejecutar un plan operativo.

**Programa:** acción normalmente integrada por un conjunto de proyectos relacionados que contribuyen al logro de objetivos determinados.

**Proyecto:** conjunto de acciones coordinadas e interrelacionadas, que buscan lograr un objetivo determinado, durante un periodo de tiempo definido y con recursos limitados.



**Resultados:** lo que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades. También conocidos como productos del proyecto.

**Seguimiento:** acompañamiento, forma rudimentaria y no estructurada de monitoreo.