



MERCOCIUDADES  
Cooperación  
Sur Sur



MERCOCIUDADES

# 17<sup>a</sup> Capacitación Regional de Mercociudades

Material de apoyo para  
los talleres de proyecto

18 al 22 de septiembre de 2023  
Foz de Iguazú, Brasil



## CONTENIDOS

TALLER I: Diagnóstico e identificación del problema.....	2
El ciclo del proyecto.....	3
Diagnóstico e identificación del problema.....	6
El árbol de problemas.....	8
Mapeo de actores.....	10
TALLER II: Diseño y formulación del proyecto.....	11
Definición de objetivos.....	12
TALLER III: Planificación del proyecto.....	15
Actividades.....	15
Resultados esperados.....	16
Presupuesto y cronograma.....	16
Ejecución.....	19
Plan de acción.....	19
Seguimiento y monitoreo.....	20
TALLER IV: Monitoreo y evaluación del proyecto.....	22
¿Qué es evaluar?.....	23
Tipos de evaluación.....	23
Indicadores y medios de verificación.....	24
TALLER V. Herramientas para la planificación y presentación de proyectos.....	26
Marco Lógico y Teoría de Cambio.....	27

## TALLER I: Diagnóstico e identificación del problema

Un proyecto es fundamentalmente una herramienta de cambio, un instrumento que posibilita producir cambios en la realidad que a partir de un análisis se considera primariamente insatisfactoria o que puede ser pasible de mejoras o adelantos. Un proyecto es esencialmente un conjunto de acciones y actividades que coadyuvarán a la consecución de los objetivos que tiendan a cambiar esa realidad.

### ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un conjunto ordenado y articulado de **actividades**, que combinando **recursos** humanos, materiales, financieros y técnicos, se llevan adelante en un **período de tiempo**, con el propósito de conseguir un determinado **objetivo** o **resultado** que producirá un cambio a una determinada realidad.

Consiste, en la previsión, ordenamiento o premeditación que se hace para realizar algo o ejecutar una obra u operación. En sentido técnico, se trata de la ordenación de un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado. Estas actividades se articulan, se interrelacionan y combinan entre sí.

### ***El proyecto***

Es un conjunto de actividades ordenadas y articuladas  
Para desarrollar en un tiempo y espacio determinado  
Con determinados recursos materiales, humanos y financieros.

Al existir diversidad de problemas, existen también distintos tipos de proyectos: sociales, educativos, culturales, económicos, productivos entre otros, dependiendo del área que se priorice. Pero en general, se trabajan diversos aspectos de la realidad en forma interrelacionada.

Es una oportunidad de desarrollo de personas, grupos, ciudades, sectores temáticos. Un proyecto visto de esta manera implica necesariamente conocimiento de métodos, aplicarlos en forma correcta, evaluarlos y obtener nuevos aprendizajes que contribuyan a mejorar el sector o área de referencia.

## Capacidades que implica un proyecto

- Observar y analizar la realidad
- Identificar la situación a la que se quiere llegar a partir de la existente
- Utilizar metodologías y técnicas adecuadas para conocer esa realidad
- Ordenar y articular actividades
- Evaluar el avance para acelerar o retrasar la gestión
- Saber comunicar hacia adentro y fuera de la organización las actividades y sus resultados

## En síntesis

### un proyecto

es un instrumento o herramienta de cambio  
es un medio no un fin en si mismo



A partir de esta definición es importante subrayar algunos elementos relevantes en el trabajo con proyectos, tales como las etapas en un proyecto o las herramientas de trabajo para esas etapas.

## El ciclo del proyecto

El ciclo de un proyecto reconoce en primer lugar, la identificación del problema o el diagnóstico riguroso de la situación que se intenta cambiar. Un conocimiento exhaustivo de la realidad en la que el proyecto realizará sus intervenciones y de un conjunto de informaciones fieles, recientes y relevantes de los problemas son elementos imprescindibles sin los que será muy difícil o imposible la correcta visualización y elaboración del proyecto.



### *Ciclo del proyecto*

En segundo lugar, es imprescindible definir los objetivos que se propone el proyecto y formular un plan: diseñar un plan de acción. A posteriori y como tercera etapa, se debe poner en práctica y ejecutar ese plan. El plan debe incluir una descripción detallada de las actividades, un cronograma lo más preciso posible y la descripción de la asignación de recursos a cada una.

Por último, el monitoreo y la evaluación del proyecto son elementos cruciales. Las buenas evaluaciones pueden entregar información que permita mejorar el desempeño en cada uno de los momentos de su ciclo. La evaluación debe ser un examen lo más sistemático y objetivo posible, a fin de determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la sostenibilidad del proyecto.

En la elaboración de todo proyecto, es importante tener presente de forma permanente la condición “circular” de su implementación, dejando de lado todo pensamiento de tipo lineal. Es decir, que todo punto de llegada puede constituir, o seguramente constituirá, un nuevo punto de partida.

Al diseñar un proyecto es importante tener en cuenta algunos aspectos que hacen a la calidad del mismo.

## Aspectos transversales al ciclo de proyectos

- Enfoque centrado en derechos
- Perspectiva de género
- Transparencia
- Participación y control ciudadano
- Perspectiva ambiental
- Cohesión social

### *Enfoque centrado en los derechos*

El eje central que guíe y oriente las intervenciones deberá ser siempre las organizaciones y en especial las personas, sujetos activos de derechos. Debemos preguntarnos como se incluye en el proyecto la perspectiva de derechos, y para ello debemos incluir a los diferentes grupos, situar en el centro los intereses y necesidades efectivas de la población con la cual se trabaja o realizar acciones afirmativas para quienes presenten vulnerados alguno de sus derechos fundamentales.

### *Perspectiva de género*

El análisis de género debe estar presente en todo el ciclo del proyecto, tanto en la identificación, formulación, implementación, seguimiento y evaluación del mismo. El enfoque de género es necesario para comprender como mujeres y hombres se relacionan y se enfrentan a los distintos problemas que el proyecto quiere dar respuesta y generar las acciones necesarias.

### *Transparencia*

La transparencia es un factor que debe estar presente a lo largo de todo el proyecto. Las personas tienen derecho a ser informadas y a contar con los elementos necesarios para poder evaluar la acción que se está desarrollando o que ya se ha llevado adelante. Los proyectos de organismos públicos, las empresas y la sociedad civil deben garantizar mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas, que den cuenta de las decisiones que se hayan tomado, de las acciones y sus resultados. Esto permitirá que las personas puedan realizar un ejercicio de control.

### *Participación y control ciudadano*

Si bien no existe una regla para definir el nivel de participación de los actores involucrados en los proyectos, resultará clave para alcanzar buenos resultados y que sean acordes a las necesidades. Es clave generar instancias de participación a la hora de definir los problemas y priorizarlos, definir los objetivos que se quieren lograr, así como también en el seguimiento y la evaluación.

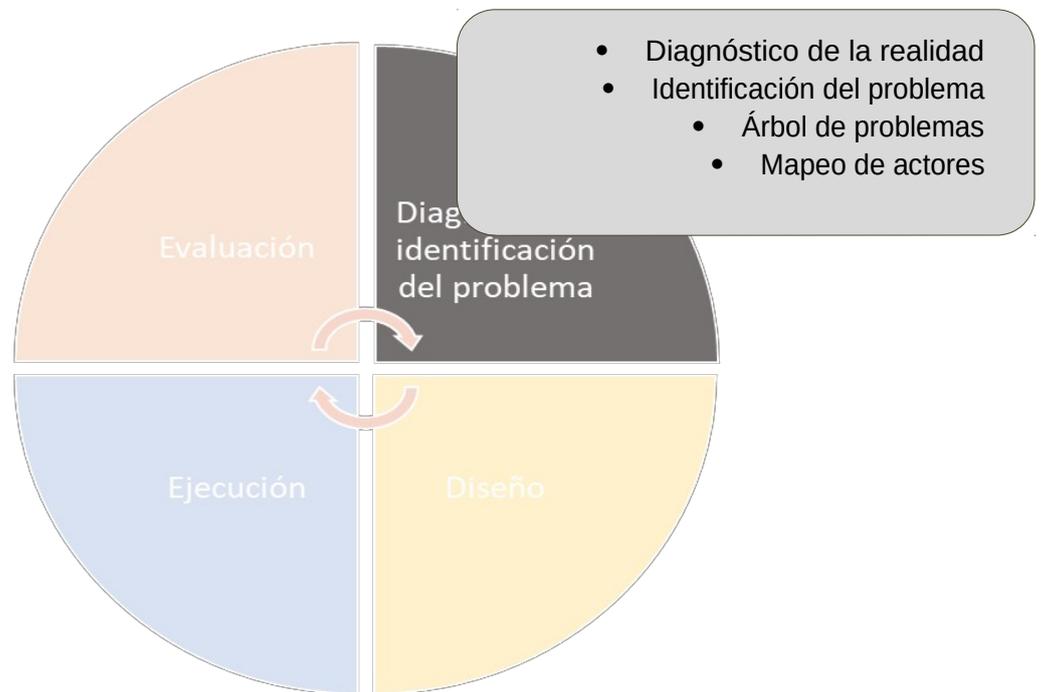
### *Perspectiva ambiental*

En proyectos productivos, medioambientales o de infraestructura incluir la perspectiva medioambiental es más sencillo que en temas sociales. Sin embargo, muchas pequeñas acciones pueden incluirse para minimizar el daño al medio ambiente o concientizar sobre el tema.

### *Cohesión social*

Para crear o fortalecer sociedades cohesionadas es necesario trabajar con el conjunto de la población, por lo que se deben pensar acciones tendientes a favorecer la inclusión de sectores sociales o grupos excluidos o en proceso de exclusión.

## Diagnóstico e identificación del problema



Para la realización de un diagnóstico acertado, se enfrentan algunos importantes retos. En primer lugar, se hace necesario una adecuada y pertinente identificación del problema y un conocimiento profundo y actualizado de la realidad sobre la que vamos a actuar.

**Primer reto:** encontrar los mecanismos adecuados para estudiar la realidad de forma sistemática y relevante.

En segundo lugar y a partir de la identificación del problema a resolver, es frecuente que nos encontremos con distintos caminos para resolver el problema. ¿Cuáles son los caminos más adecuados para lograr nuestro objetivo de solución del problema detectado y por qué son estos caminos los correctos y no otros potencialmente disponibles?

**Segundo reto:** elegir el camino más adecuado para actuar sobre el problema y la realidad.

Como resultado de esta reflexión, podemos encontrar un nuevo problema, más relevante aún que el problema original que el proyecto buscaba resolver. Muchas veces el nuevo

problema detectado tiene magnitudes o dimensiones tales que no nos dejará seguir adelante con nuestra planificación inicial. Para que los avances en la intervención iniciada no se pierdan, sino que se potencialicen y para generar el mayor aprendizaje posible, se hace necesaria una profunda reflexión. ¿Es necesario entonces comenzar nuevamente? ¿Cómo? Un obstáculo muy común tiene que ver con la inadecuada previsión de factores externos a la propia ejecución del proyecto.

**Tercer reto:** reflexionar sobre las posibilidades reales al alcance para resolver el problema.

Muchos de estos factores externos pueden incluso no permitir el desarrollo exitoso del proyecto y podrán llevar en su momento a la conclusión de la necesidad de repensar los caminos elegidos. Atendiendo a las afirmaciones anteriores, al momento de desarrollar la idea de un proyecto es necesario plantearse algunas interrogantes medulares y a las que se dará respuesta a lo largo de la elaboración del proyecto.

**Cuarto reto:** considerar todos aquellos factores que pueden incidir de una forma u otra en el proyecto o que puedan tener un efecto en su orientación.

## Diagnóstico e identificación del problema

- Un problema **hace referencia a una situación** que se muestra como inconveniente
- El problema se define como una **situación no deseada** para uno o varios actores de una región, comunidad o grupo concreto
- Un problema **no es la falta** de un bien o un servicio
- Al diseñar un proyecto se seleccionará el **problema** fundamental, el que los actores que sean involucrados en el diagnóstico resuelvan abordar
- No confundir el problema con la solución

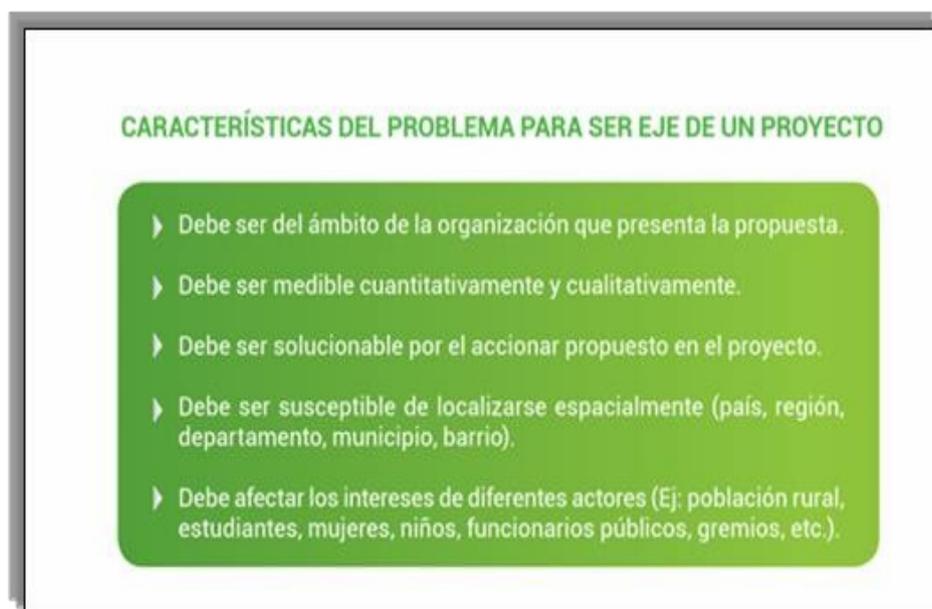
La elección de las herramientas y técnicas para la realizar el diagnóstico dependerá del tema, de los actores involucrados, del contexto, de los recursos, etc.

## HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO

- Cuestionarios
- Encuestas
- Entrevistas en profundidad
- Observación
- Grupos focales
- Análisis FODA
- Análisis documental

## El árbol de problemas

El análisis con el **árbol de problemas** es una herramienta participativa, que se usa **para** identificar los **problemas** principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias **para** poder cumplirlos. Un problema hace referencia a una situación que se muestra como inconveniente, insatisfactoria o un hecho negativo, que no necesariamente puede ser, resuelta autónomamente por quienes les afecta.



En el análisis del problema se deben contemplar al menos los siguientes aspectos:

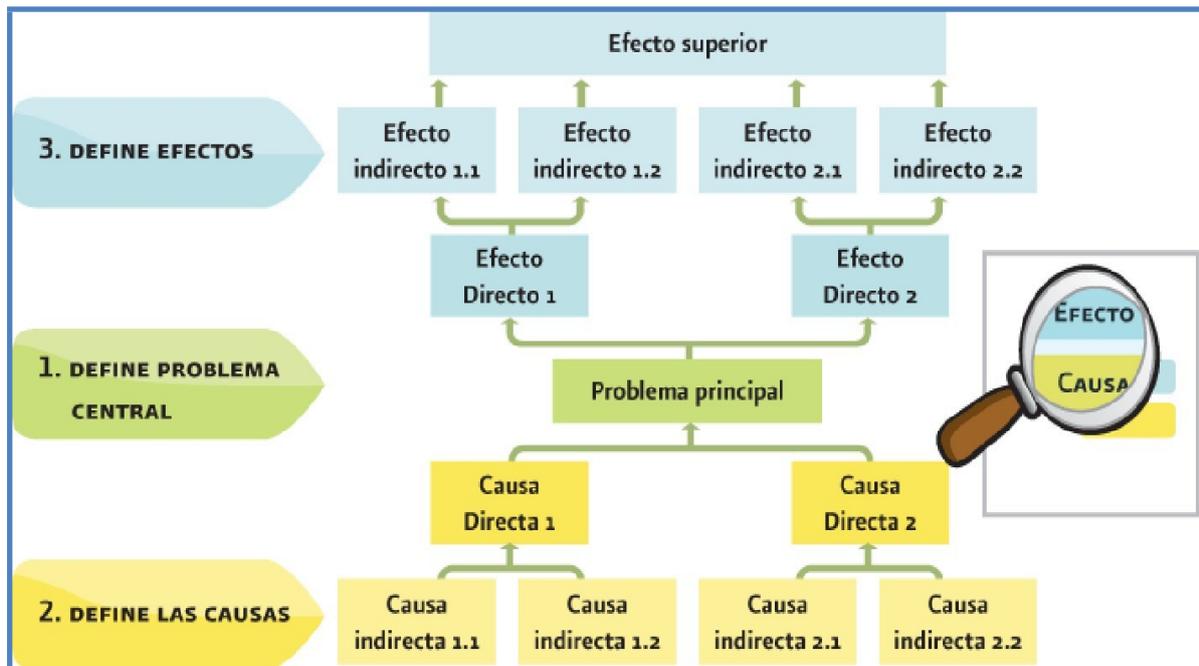
- Identificación de las causas que originaron el problema.
- Identificación de los efectos que ha generado ese problema.
- Caracterización de los actores vinculados (aliados, neutros o contrarios a la solución).

En el planteamiento del problema se deben analizar las características más importantes de la situación actual y las condiciones en que se presenta (diagnóstico). A partir de este análisis es necesario hacer un listado de dificultades e identificar el problema central, es decir la causa principal y desde ella establecer las relaciones causa y efecto.

### Cómo se elabora el árbol de problemas

- Se define el problema central (tronco).
- Las causas esenciales y directas del problema se ubican debajo del problema definido (raíces). Las causas son las condiciones que determinan o influyen en la aparición del problema: importante verificar la relación directa que existe entre ellas y el problema.
- Los efectos o manifestaciones se ubican sobre el problema central (copa o frutos). Se refieren a las consecuencias e impacto producidas por el problema.

- Se examinan las relaciones de causa y efecto, y se verifica la lógica y la integridad.



## EJEMPLOS DE ERRORES Y ACIERTOS EN LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

 Hay que entregar casas a los pobres	 Las unidades de producción en el medio rural carecen de activos productivos
 Existe población pobre carente de un lugar digno donde habitar	 Las unidades económicas rurales tienen una baja productividad
 No existe fiscalización	 Hace falta investigación en temas productivos
 Alta incidencia de accidentes laborales en las PYMES	 Limitada vinculación de la producción científica y las prioridades de desarrollo productivo y social

## Mapeo de actores

Partiendo del problema identificado y su relación con las distintas partes involucradas debemos analizar

### **¿A quiénes afecta el problema? ¿A quiénes involucrar en la solución?**

Un esquema podrá ayudarnos a visualizar la relación entre los diferentes actores y el problema identificado. Completar el esquema relacional. Primero debemos identificar todos aquellos actores que tienen relación directa con el proyecto que estamos diseñando, por ejemplo, gobiernos locales, gobierno nacional, empresas, universidades, organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas, entre otros. Es importante además evaluar cuales son los intereses que esos actores pueden tener en el proyecto, si pueden ser aliados o serán opositores, así como cuál es la capacidad de incidencia que puede tener en relación a nuestras acciones.

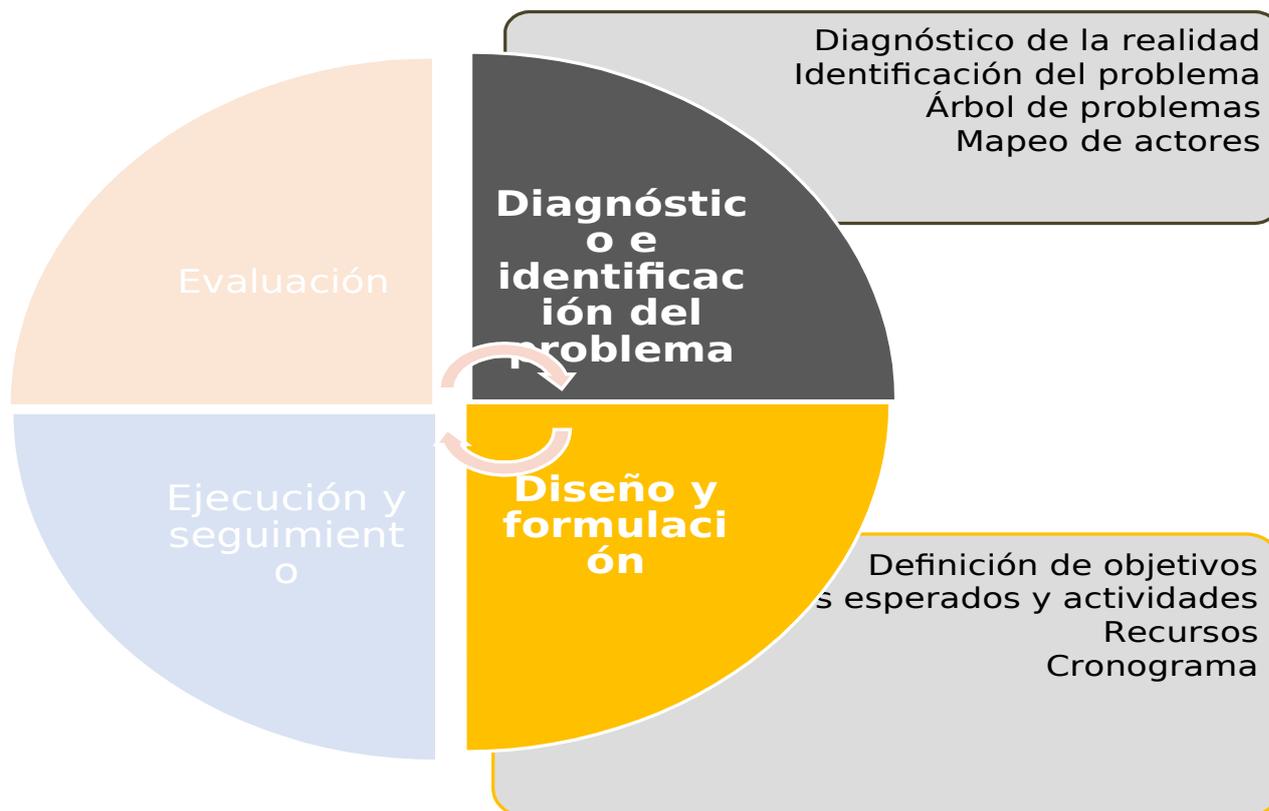
## Mapeo de actores o análisis de involucrados

Técnica para identificar los individuos, grupos u organizaciones directamente involucrados al problema

### **Facilita**

- Identificar intereses actuales y potenciales
- Cómo se perciben causas y efectos
- Vislumbrar aliados y opositores
- Evaluar el poder de cada actor para apoyar o obstaculizar la solución
- Evaluar sus fuerzas y capacidad de incidencia

## TALLER II: Diseño y formulación del proyecto



En la literatura especializada se pueden encontrar distintos formatos y orientaciones para el diseño de un proyecto, pero es importante recalcar que no existe una metodología única, inequívoca o indiscutible.

Los procedimientos de formulación de proyectos son herramientas que deben ser puestas a disposición de los distintos actores del proyecto, pero en ningún momento deben pasar a tener prioridad sobre la ejecución misma del proyecto.

Algunos dispositivos tradicionales de planificación y evaluación como el “Marco Lógico” o las matrices “FODA” (Análisis de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas), llegan a convertirse en elementos de utilidad solamente si los mismos son funcionales a los objetivos y el trabajo institucional. Pero conllevan el peligro de convertirse en metas en sí mismos, absorbiendo demasiado tiempo y recursos y se ha comprobado que muchas veces se tiende a sobrevalorar los beneficios de estos instrumentos. El uso exagerado de estas herramientas puede también llevar a procesos centrados en condicionantes internas y endógenas, insistiéndose demasiado en aspectos autocríticos y perdiéndose de vista las exigencias de la realidad en la que se opera.



Como punto de partida y para verificar que estamos teniendo en cuenta todos los aspectos que implican una buena formulación de proyectos hay una serie de preguntas que debemos poder contestar. Estas preguntas son ineludibles en toda planificación de proyecto y comenzarán a tener su respuesta en esta etapa.

## Definición de objetivos

Los objetivos son componentes centrales de la propuesta y su consideración orienta en la jerarquización de los problemas, en los períodos de tiempo previstos, en cuáles son las actividades prioritarias. Con la formulación de los objetivos se busca fijar un propósito o aspiración a lograr y a través de él se enuncia lo que se pretende alcanzar en los plazos determinados.

### Definición de objetivos

- Objetivo general
- Objetivos específicos

Los proyectos reconocen dos tipos de objetivos: los objetivos generales y los objetivos específicos. Mientras los objetivos generales tienen una relación directa con el problema detectado, los objetivos específicos tienen una correspondencia clara con factores causales manejables, es decir con las causas sobre las cuales podemos influir para efectivizar un cambio.

El **objetivo general**, que se relaciona con el problema central, en general se explicita como “contribuir a XXX” – por ejemplo, mejorar, o cambiar ¿Por qué se usa la redacción “contribuir a mejorar” y no simplemente “mejorar”? Es que el objetivo general es un propósito o aspiración sobre el que pesan condicionantes de contexto, sobre las que difícilmente un solo proyecto pueda incidir. No es la única intervención, por otro lado, que seguramente tienda a ese fin, por lo que lo correcto es ubicar el proyecto como un coadjutor más, de otros varios. Los **objetivos específicos**, por el contrario, los factores manejables serán responsabilidad exclusiva del proyecto.

## Objetivo general

- Nace del problema y sus causas
- Debe identificar el cambio que se busca alcanzar con el proyecto
- Es una dinámica o un proceso y no una actividad
- Se redacta con un verbo en infinitivo: contribuir, promover, desarrollar, etc.

*Ejemplo: Contribuir a disminuir los índices de repetición escolar en los primeros niveles educativos en la zona X.*

## Objetivos específicos

- Es recomendable definir entre 3 o 4 objetivos
- Cada objetivo específico se refiere a una causa crítica
- El conjunto de objetivos específicos permitirá cumplir con el objetivo general.
- Deben ser expresado en términos de resultados esperados.

### **Ejemplos:**

- 1. Generar condiciones de contexto pedagógico en las seis escuelas que integran la zona X en un periodo de dos años*
- 2. Vincular a los padres o referentes familiares de niñas y niños de los primeros años de las seis escuelas de la zona X en dos años.*

Ambos tipos de objetivos, generales y específicos deben ser concretos, es decir, explicitados de manera muy clara y precisa, sugiriéndose para su formulación un verbo en infinitivo. Los objetivos deben tener en cuenta qué recursos están disponibles y con

qué tiempo se cuenta, al tiempo de ser compartidos por todos los actores involucrados en el proyecto. Por último y quizás el factor más importante, deben ser mensurables y cuantificables y deben llevar cada uno a una meta y resultado también concreto y mensurable. (Este tema se profundizará en el Taller IV sobre evaluación)

### **Cada objetivo debe responder a las siguientes preguntas**

**¿Quién se espera que haga, para y con quién, cuánto de qué, cuándo y dónde?**

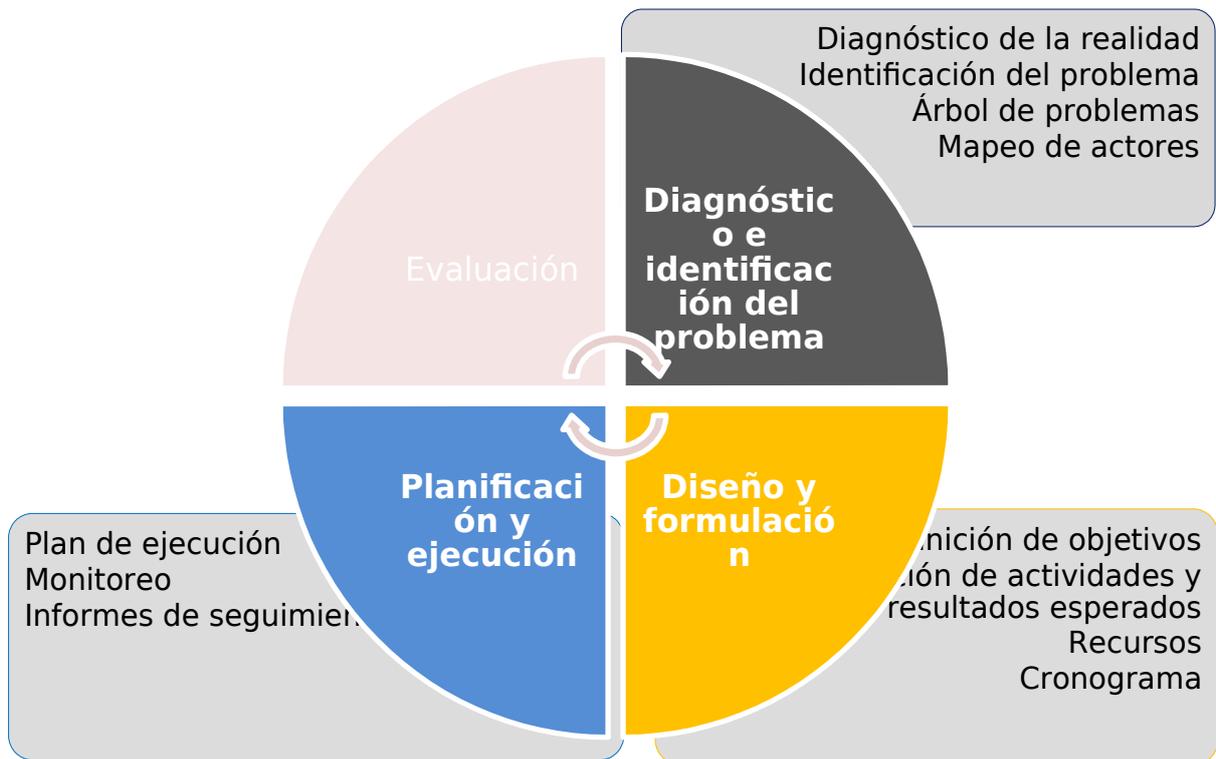
<b>QUIÉN:</b>	Organismo o grupo que promueve el proyecto.
<b>PARA Y CON:</b>	Grupos meta o personas de las cuales se espera el cambio.
<b>CUÁNTO:</b>	Recursos que insumirán las acciones a desarrollar.
<b>QUÉ:</b>	La acción o cambio de comportamiento esperado.
<b>CUANDO:</b>	Período en que se desarrollará el proyecto.
<b>DÓNDE:</b>	Lugar en el cual se observará el cambio.

Los objetivos específicos son:

- **CONCRETOS**, se especifica claramente lo que se busca
- **PRECISOS**, enmarcados en tiempo y lugar
- **MEDIBLES**, existen instrumentos que permitirán medir el grado de cumplimiento
- **REALISTAS**, existen recursos disponibles para lograr los objetivos en el tiempo que se especifica
- **COMPLEMENTARIOS**, coadyuvan al cumplimiento del objetivo general.

Al definir los objetivos se deben enumerar los resultados que espera lograr y relatar las actividades que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos. Cada objetivo específico se debe relacionar directamente con las actividades que permitirán su logro.

## TALLER III: Planificación del proyecto



### Actividades

A través de las actividades el proyecto transforma los insumos en productos. Las actividades no son azarosas, sino que operan sistemáticamente, a través de una programación que implica la distribución de las mismas en el tiempo, en el espacio y en el marco de una estructura de gestión, orientada a la generación de productos finales. Las actividades necesariamente deben estar referidas al logro de los resultados indicados, es decir, por cada uno de los resultados que se establezcan se desarrollarán una o varias actividades. Las actividades deben ser claras y específicas al resultado. Se recomienda que el nivel de desagregación de las mismas sea lo suficientemente general y si es necesario se detallan las subactividades que la actividad comprende.

Las actividades...

- Transforma los **INSUMOS en PRODUCTOS**
- Son parte de una **programación**
- Desagregación general y puede haber **subactividades**
- Están referidas claramente al logro de **resultados y productos**

En general, en el marco de elaboración de un proyecto, con enumerar las actividades es suficiente, pero se recomienda que el equipo de trabajo, elabore las subactividades necesarias para cada actividad, ello permite tener una idea de los tiempos que insumirá, del grado de complejidad de la actividad propuesta, de los actores que deben involucrarse, etc.

Ejemplo: **ACTIVIDAD**

- Realización de tres cursos de capacitación para Pymes del Municipio XX.

### **SUBACTIVIDADES**

- Contratación de docentes para diseño y ejecución de cursos.
- Reuniones de coordinación para definir el programa.
- Búsqueda de local para el desarrollo de los cursos.
- Logística del evento (cafetería, personal de secretaría, fotocopiadora, etc.)
- Elaboración de materiales didácticos.

## **Resultados esperados**

Las metas o resultados esperados son los productos tangibles que el proyecto debe producir para alcanzar sus objetivos. Por consiguiente, deberán definirse resultados esperados para cada uno de los objetivos específicos en términos que puedan ser verificables y cuantificables de manera tal que pueda determinarse si han sido o no alcanzados (o en qué medida han sido alcanzados), que su calidad sea comprobable, La claridad en la definición de los resultados facilitará la planificación y el dimensionamiento de las actividades, fundamentalmente, orientará la posterior ejecución del proyecto y su seguimiento y supervisión.

## **Presupuesto y cronograma**

La realización de un proyecto supone costos y la disponibilidad de las fuentes de recursos. No basta determinarlos en cifras globales: en el análisis y cálculo de los costos se deben especificar cada uno de los rubros, enunciando la cantidad y la calificación del personal necesario, material, equipo, gastos de administración, etc., todo ello expresado en términos monetarios.

Para la elaboración del presupuesto es necesario guiarse por el formato que utiliza el organismo al cual se presenta el proyecto. Es importante expresar el monto en la moneda de uso de quien postula. Por ejemplo, si es a un organismo nacional, en pesos uruguayos; si es a la Unión Europea, o algún país miembro de ésta, en euros; si es una Agencia de los Estados Unidos, en dólares (si se expresa en una moneda diferente, explicitar el tipo de cambio en la fecha que lo presenta). Por ejemplo: U\$S 1= \$28,8 pesos uruguayos.

Dentro del presupuesto se especifican los recursos propios, o de contrapartida, y la asistencia solicitada. Es necesario ser minucioso y cuantificar todos los recursos humanos y materiales con que la institución, o el grupo que desarrolle el proyecto cuenta, siempre y cuando los mismos se encuentren a disposición del proyecto a ejecutar. En caso de existir un proyecto a ser desarrollado por varios organismos, será entonces importante detallar toda la información de las instituciones o grupos involucrados (es decir los aportes de cada uno y las necesidades globales).

### Modelo

RUBRO	APORTE DEL SOCIO O DONANTE	CONTRAPARTIDA LOCAL Y SU FUENTE DE FINANCIAMIENTO	TOTAL
<i>Recursos humanos</i>			
<i>Recursos materiales (infraestructura, equipamiento)</i>			
<i>Viajes y viáticos</i>			
<i>Publicaciones – comunicaciones</i>			
<i>Gastos administrativos</i>			
<i>Imprevistos</i>			

Lo que incluye cada rubro y cómo presentarlo:

**Recursos humanos:** personal o equipo del proyecto; docentes; consultores; evaluadores. Importante considerar su dedicación.

**Recursos materiales:** compra o alquiler de equipamiento, infraestructura, materiales de obra (si ameritan)

**Viajes y viáticos:** traslados del equipo del proyecto, sean traslados nacionales o internacionales. Considerar pasajes, costos de alojamiento, per-diem

**Publicaciones:** el proyecto puede generar resultados como publicaciones impresas o electrónicas, que es necesario cuantificar

**Comunicaciones:** costos de internet, teléfono, alojamiento, páginas web.

**Gastos administrativos:** administración del proyecto, local, auditorías.

**Imprevistos:** Entre 5% y 7% de los costos del proyecto (no más de 7%)

A los efectos de planear las actividades que se deban desarrollar, es necesario contar con un sistema que permita organizar las mismas en el tiempo. El cronograma puede presentarse en semanas, en meses, semestres o en años, dependiendo del período de duración total del proyecto.

Una de las técnicas más frecuentes es el Gráfico o Diagrama de GANTT el cual consiste en detallar en el eje de las “y” las actividades a desarrollar, en forma minuciosa, y en eje de las “x” el tiempo que llevará su ejecución. De esta forma se visualizan muy bien las acciones y permite corregir la aglomeración de estas en determinados períodos y ausencia en otros, asimismo es viable conocer a priori cuándo será el momento en que se deberá reforzar el trabajo del personal involucrado.

Si bien existe una premura por comenzar las actividades del Proyecto lo antes posible, es necesario darse el tiempo necesario, en particular al inicio del mismo, para concretar los diferentes aspectos administrativos, de gestión y soporte. En muchos casos es necesario la elaboración de términos de referencia (TDR) para la contratación de técnicos y especialistas, así como también su publicación, su selección y luego de este proceso recién se podrá contar con el recurso necesario.

Por tanto, hay que evitar caer en la tentación de concentrar las actividades los primeros dos meses, al menos en la ejecución, pueden y debe iniciarse la preparación de ella.

ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Si el proyecto se desarrolla a lo largo de más de dos años, se puede presentar en semestres, lo que ayudará a una visión global de las acciones.

ACTIVIDADES	AÑO 1		AÑO 2	
	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2

**Con todos los elementos mencionados, se estará en condiciones de elaborar el documento del proyecto que tendrá como mínimo los siguientes componentes:**

1. Nombre del proyecto
2. Organismo / organización responsable del proyecto
3. Datos de contacto
4. Fundamentación - identificación del problema
5. Objetivo general y objetivos específicos
6. Resultados esperados, actividades del proyecto y su evaluación
7. Presupuesto y cronograma

## Ejecución

La ejecución es, sin duda, el núcleo de la gestión y es tradicionalmente el punto más crítico en el desarrollo de un proyecto. Es la fase que transforma los recursos disponibles en los resultados esperados. La ejecución del proyecto incluye el control y el seguimiento de todos los recursos (humanos, financieros y físicos) para asegurar que los resultados del proyecto se obtengan de manera oportuna y eficaz en función de los costos y que los resultados producidos sean los que fueron identificados en la etapa de diagnóstico y planificación inicial.

Para esta etapa es necesario tener una buena planificación o programación de las actividades, adjudicando responsabilidades, los recursos necesarios, el cronograma y los parámetros de evaluación.

Las funciones principales de la etapa de ejecución son: realizar las actividades y tareas planificadas, vigilar el progreso comparándolo con los planes; hacer los ajustes necesarios y mantener un sistema de comunicación (coordinación del proyecto, equipo, actores involucrados, organismos financiadores) que posibilite la reflexión y el aprendizaje.

## Plan de acción

A partir del diseño elaborado en la etapa de formulación antes de iniciar el proyecto se debe elaborar un plan de acción. Para cada actividad se deben definir los siguientes aspectos:

- Preparación (actividades a realizar)
- Ejecución (responsable)
- Plan de comunicación
- Socios, aliados (con responsabilidades, roles y funciones)
- Cronograma
- Presupuesto
- Financiación (quién aporta los recursos)
- Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas (informe, rendición a las partes interesadas, recopilación de evidencias)

Ejemplo de **plan de acción** para una actividad

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Para la actividad: Encuentros de vecinos...
Preparación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Asegurar local</li><li>- Preparar lista de invitaciones</li><li>- Preparar materiales base</li><li>- Contratar facilitadores, etc.</li></ul>

Ejecución	Realización y conducción de los encuentros (responsabilidades)
Los socios y su rol	- Grupo de Vecinos de Barrio - convocantes - Asociación civil y deportiva - convocantes - Fundación XX – financiador - Departamento de Desarrollo Social (del Municipio, Prefeitura, Provincia) - organizador
Cronograma	Llevar las “subactividades” a un esquema Gantt
Presupuesto	Elaborar una tabla presupuestal para esta actividad
Evaluación	Cómo se evaluará cada actividad. Indicadores de cumplimiento y medios de verificación.

## Seguimiento y monitoreo

Aun teniendo claro en la teoría estos elementos y habiendo realizado una planificación adecuada, hay proyectos que resultan exitosos y otros que no lo son. ¿De qué depende el éxito de un proyecto? Los proyectos exitosos dependen tanto del buen diseño como de la ejecución eficaz y algunos factores necesarios para la ejecución exitosa hacen a la buena dirección, al control y al seguimiento, a la transparencia financiera y la comunicación democrática y expedita. El monitoreo: es parte del proceso de evaluación e implica el seguimiento y registro del desarrollo de todas las acciones durante la ejecución, de modo que permita el análisis de la adecuación de las estrategias elegidas. Es la función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los fondos asignados. Desde esta mirada los indicadores cobran especial importancia.

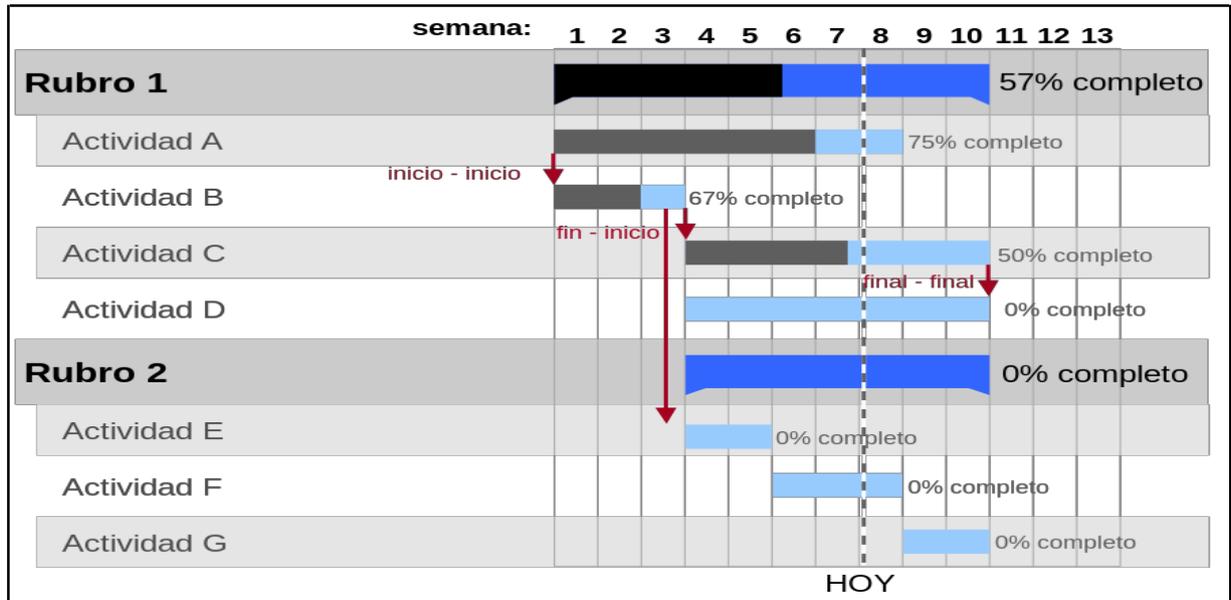
El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo sostiene que el monitoreo “es una función permanente cuyo objetivo primario es facilitar a la dirección de los proyectos y a las principales partes interesadas de un programa o proyecto en curso indicaciones tempranas sobre los progresos, o falta de los mismos, en el logro de los objetivos del programa o proyecto.” En esta perspectiva es sumamente importante el componente anticipatorio de monitoreo que permite generar alertas tempranas sobre el cumplimiento o no de las acciones para el logro de los objetivos trazados.

En resumen, el monitoreo o seguimiento:

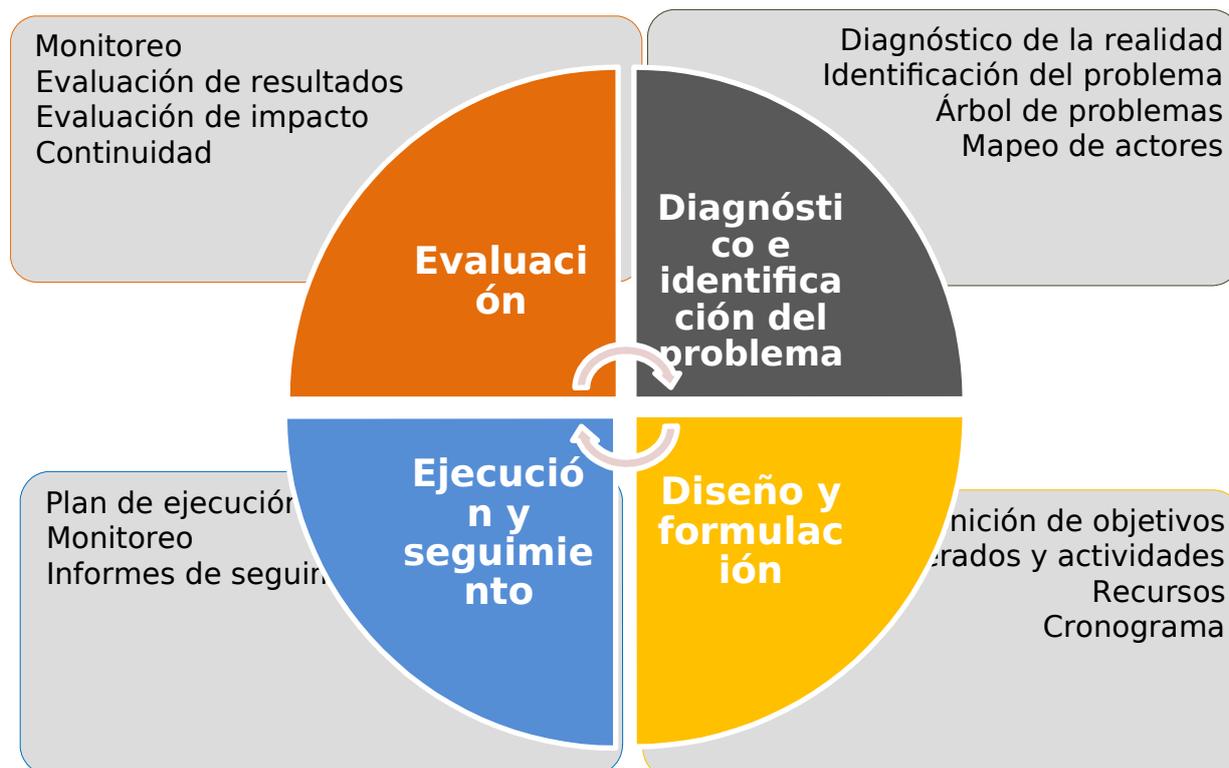
- Es una actividad permanente o periódica que realizan los integrantes del proyecto.
- Implica la revisión de los avances alcanzados por el proyecto con respecto a los avances previstos establecidos en la planificación.
- Permite la introducción de acciones de mejora y/o ajustes a nivel de la planificación y realización de las actividades previstas.
- Utiliza información cuantitativa y cualitativa.

- Está al servicio de los agentes que participan en forma directa o indirecta en la gestión de los proyectos educativos.

### Ejemplo de esquema de seguimiento



## TALLER IV: Monitoreo y evaluación del proyecto



La evaluación ayudará a comprender qué se está haciendo y qué impacto están teniendo las acciones del proyecto en el momento de su ejecución o a la finalización del mismo. El impacto logrado son los cambios producidos como resultado del proyecto, los que pueden ser positivos o negativos, directos o indirectos, intencionales o no intencionales. Para poder medir ese impacto es necesario partir, desde la preparación misma del proyecto, con la definición de las variables que serán estudiadas, los hechos y productos cuantificables y medibles que ayudarán a determinar el logro de los objetivos planteados.

Estos hechos o productos se conocen con el nombre de indicadores. La identificación de indicadores adecuados hará más fácil y orientada la recolección de información durante la ejecución del proyecto y, por consiguiente, agilizará la evaluación final del proyecto. Los indicadores deben ser claramente conmensurables, al tiempo de incluir las características de validez, confiabilidad, sensibilidad y especificidad.

**¿Qué es evaluar?**

## Evaluar es...

- Emisión de juicios valorativos fundamentados y comunicables.
- Atribuir valor, medir o apreciar – actividades, resultados de acuerdo a objetivos y metas – comparaciones con un parámetro que da cuenta de lo deseado.
- Contra estándares - Contra sí mismo en el tiempo – Línea de base
- Implica una construcción participativa – sensibilidad hacia los actores



## Tipos de evaluación

de

Aunque suele aparecer como una de las etapas finales, las evaluaciones no siempre se deben realizar sólo al finalizar la implementación de un proyecto, sino que idealmente deberían realizarse una serie de evaluaciones a lo largo del ciclo del proyecto:

## Tipos de Evaluación



## **EVALUACIÓN EX ANTE** (Evaluación previa)

Tiene por finalidad proporcionar criterios racionales para la decisión crucial: si el proyecto debe o no implementarse. Para realizar una adecuada evaluación ex ante es importante tomar en cuenta los siguientes criterios de análisis: contexto en el que se propone implementar el proyecto; antecedentes de la intervención; capacidad institucional de la entidad ejecutora; pertinencia de la propuesta; diseño y consistencia del proyecto; modalidad de gestión y posibilidades de financiamiento.

## **EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO** (A la mitad del período de ejecución)

Se lleva a cabo cuando el proyecto comenzado el flujo de sus servicios e insumos a la población objetivo y se pueden observar sus reacciones iniciales. Es la primera mirada amplia al proyecto por parte de los responsables del mismo. Las evaluaciones de medio plazo pueden conducir a que se introduzcan modificaciones adecuadas en el diseño o estrategias del proyecto. Es lo que se conoce como medidas correctivas.

## **EVALUACIÓN EX POST O FINAL** (Evaluación de fin del proyecto)

Este es un procedimiento que se realiza cuando el proyecto llegó a su fin, que permite realizar análisis valorativos de los programas y proyectos con el propósito de conocer si se logran los resultados esperados y cuáles han sido los cambios que se han generado.

Las evaluaciones pueden también clasificarse según quiénes son los que llevan adelante la evaluación (interna, externa o mixta).

Para poder medir esos resultados o ese impacto es necesario partir, desde la preparación misma del proyecto, con la definición de las variables que serán estudiadas, los hechos y productos cuantificables y medibles que ayudarán a determinar el logro de los objetivos planteados. Para ello necesito “indicadores”, que son hechos, situaciones o fenómenos factibles de ser “medidos” y que permiten confirmar el arribo a la meta propuesta.

## **Indicadores y medios de verificación**

Los indicadores son instrumentos que permiten medir la progresión hacia las metas propuestas. Tan importante como las metas son los indicadores de evaluación. Permiten realizar una evaluación adecuada teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas. El propósito de un indicador es informar sobre el proceso de toma de decisiones, describir y explicar los cambios que se van produciendo, guiar la definición de prioridades y monitorear los progresos e impactos que se van desarrollando.

La identificación de indicadores adecuados hará más fácil y orientada la recolección de información durante la ejecución del proyecto y, por consiguiente, agilizará la evaluación final del proyecto. Los indicadores deben ser claramente conmensurables, al tiempo de incluir las características de validez, confiabilidad, sensibilidad y especificidad.

Un **indicador** debe ser:

- ✓ **válido**, mide lo que debe medir
- ✓ **confiable**, da resultados seguros
- ✓ **sensible**, refleja los cambios
- ✓ **específico**, mide los cambios que se relacionan con el problema

Los medios de verificación indican donde se puede encontrar la información de que se ha cumplido con ese indicador. Es clave que el cumplimiento de los indicadores esté debidamente documentado con evidencias, que pueden ser documentos, registros, fotos, actas o las percepciones u opiniones de aliados del proyecto o de las personas a las que se dirigen las acciones. Para obtener estos medios de verificación tenemos varios métodos: revisión de documentación, entrevistas, encuestas, observación directa.



## **TALLER V. Herramientas para la planificación y presentación de proyectos**

Existen diversidad de instrumentos o metodologías para la presentación de los proyectos. Muchas de estas metodologías han sido diseñadas por organismos internacionales o por los donantes. Algunas de las herramientas más conocidas son:

### **Metodología de Marco Lógico (MML)**

La Metodología de Marco Lógico es una de las herramientas principales que utilizan las instituciones y grupos para diseñar y planificar sus proyectos o programas. Ha tenido una gran acogida debido en gran medida a sus virtudes y ventajas sobre otras herramientas con similares propósitos. La metodología parte de que el proyecto está orientado a producir cambios relevantes en el desarrollo. Para ello requiere del uso de un modelo lógico que define las actividades, outputs logrados, efectos esperados medidos e impactos.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

### **Gestión orientada a resultados (GoRD)**

La Gestión para Resultados es un modelo de gestión que tiene como principal finalidad la orientación de todos los recursos, procesos, actividades y sistemas de una organización a la consecución de unos determinados resultados previamente establecidos. Esta focalización es prioritaria del interés en lo que se consigue, y no tanto en lo que se hace, precisa el compromiso activo de la organización en su conjunto y de sus socios con el logro de dichos resultados.

<http://www.hmasd.org/hmasd/H+Dped13.pdf>

### **Planificación orientada a objetivos (ZOPP)**

El método ZOPP es un conjunto de técnicas y procedimientos utilizados para la planificación de proyectos, orientada a alcanzar unos determinados objetivos. Esta metodología tiene su origen en Alemania, donde se conoce como Zielorientierte Projektplanung, que significa Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos.

<http://www.ijponline.com/marcologico/resumido.html>

### **Teoría de cambio (TdC)**

La teoría de cambio es un proceso riguroso y a la vez participativo en el que grupos y actores, como parte de un proceso de planificación, articulan sus objetivos de largo plazo e identifican las condiciones que consideran que deben cumplirse para poder alcanzar estos objetivos. Estas condiciones se modelan como resultados deseados y se acomodan gráficamente en un esquema causal.

<https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/2021/04/2020.04.23-Taplin-y-Clark.pdf>

## Marco Lógico y Teoría de Cambio

El Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos. Su objetivo es brindar estructura al proceso de planificación y de comunicar información esencial relativa al proyecto. El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a los proyectos:

- 1) Planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- 2) Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente no está claramente definida.
- 3) No hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad. Herramienta analítica para la planificación de proyectos

De modo general, se hace un resumen del proceso en una matriz (Matriz del Proyecto) de un proyecto a un documento que sintetiza:

- el fin
- el objetivo general;
- los objetivos específicos;
- los resultados esperados;
- las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados;
- las limitantes externas del programa o proyecto (supuestos);

### Matriz de Marco Lógico

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
<i>Fin</i> (Objetivo de Desarrollo)				
<i>Propósito</i> (Objetivo General) (Situación Final)				
<i>Resultados</i> (Objetivo Específico)				
<i>Acciones</i> (Actividades Principales)				

- los indicadores medibles para evaluar el programa o proyecto; y,
- el procedimiento para verificar los indicadores

La **Teoría de Cambio** es un método que describe exhaustivamente cómo y por qué se producirá un cambio deseado en un contexto concreto. Se utiliza para identificar los objetivos que se desean conseguir a largo plazo y, a partir de ellos, identificar retrospectivamente todas las condiciones (resultados) que deben darse (y cómo se relacionan causalmente) para poder alcanzarlos. Para elaborar una Teoría de Cambio existen diferentes metodologías. No obstante, hay una serie de elementos o componentes que deben incorporarse en una correcta Teoría de Cambio. Los cuatro componentes básicos y elementales son: insumos (input), resultados/salidas (output), efectos (outcome) e impacto (impact).

### Estructura de Teoría de Cambio

