

CLASE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Planes, programas y proyectos

Ya hemos visto que la planificación operativa, uno de cuyos modos prioritarios es la planificación proyectual, requiere previamente una planificación estratégica.

En una organización pueden existir diversos programas, siempre bajo el “paraguas” de su plan estratégico.

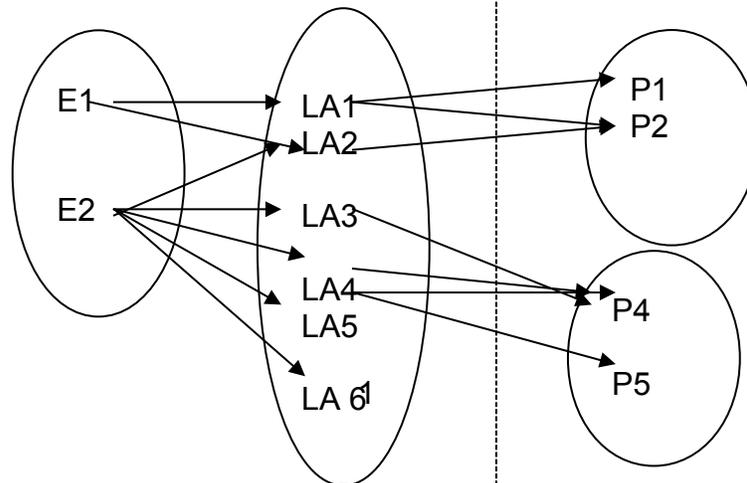
Podemos definir programa como:

"Conjunto de proyectos vinculados a un área estratégica o temática"



Si los proyectos y los programas están correctamente correlacionados con las estrategias, necesariamente el conjunto de ellos debe producir el cumplimiento de la misión institucional.

El siguiente diagrama muestra que no hay relación biunívoca entre Estrategias, Líneas de acción y Programas. Es de esperar que un proyecto involucre varias LA y que de ese modo se inserte en las estrategias.





Estrategias Líneas de Acción
Planificación Estratégica

Programas y Proyectos
Planif. Operativa

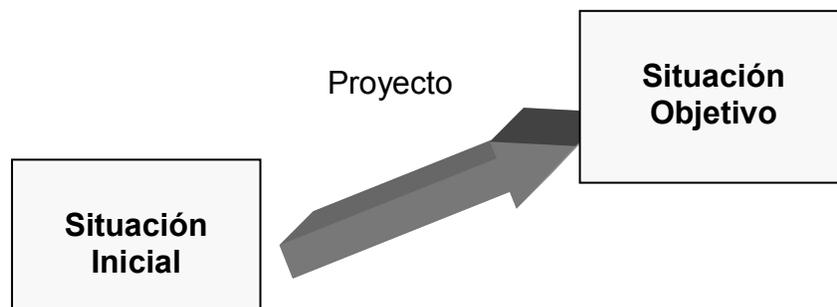
El enlace entre identificación y formulación

Por otro lado, debemos recordar, conforme a lo visto en referencia a la etapa de *identificación de un proyecto* que el mismo no surge solamente de la planificación estratégica institucional, si no también de las *prioridades detectadas en la comunidad a través de su análisis y diagnóstico participativo*.

Finalizada la identificación del proyecto, se pasa entonces a la segunda etapa del ciclo de gestión, que es la formulación.

La fase de identificación del proyecto finaliza con la definición de la “situación objetivo” que se quiere lograr.

Por lo tanto, una primera aproximación al concepto de proyecto (en cuanto diseño a formular y luego acciones a ejecutar) lo puede mostrar el siguiente diagrama:



El proyecto (a formular y ejecutar) es el “puente” que permitirá pasar, de una situación inicial identificada a una situación objetivo, también identificada.

Definiciones de Proyecto

Algunas definiciones de proyecto complementarias a la vista en la clase de identificación son:

- ***"Organización de un conjunto de acciones tendientes a modificar una situación inicial y lograr una situación objetivo, caracterizada por un conjunto de satisfactores que permitan mejorar las condiciones de una población y su contexto"***

- **"Es la unidad operativa del proceso de planificación, que mediante un conjunto de operaciones y acciones organizadas en función de sus objetivos, orienta la generación de satisfactores de los que se espera la solución de los problemas detectados"**
- **"Es un espacio privilegiado que moviliza recursos concentrados para lograr objetivos específicos dentro de un tiempo determinado"**
- **"Es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito (objetivo) definido. Este propósito se alcanzará en un tiempo acotado y bajo un costo determinado" (OIT 1991)**
- **Es un proceso desencadenado para lograr un cambio cualitativo o cuantitativo de una situación. Supone una inversión de recursos, efectuada para alcanzar un objetivo concreto, en tiempo determinado, mediante actividades coordinadas y bajo una unidad de gerencia"**
- "Se entiende por proyecto de desarrollo una tarea **innovadora**, que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios*, solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación... La tarea principal es **capacitar** a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan **continuar** las labores en forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo"
GTZ: ZOPP resumido
(*El concepto de "beneficiario" remite a un rol pasivo del mismo, y marca diferencias con el "benefactor". Es preferible "destinatario")



- Desde el "Desarrollo a Escala Humana" un proyecto es el proceso de generación **participativa** de satisfactores sinérgicos
- Es un ámbito de aprendizaje de todos los actores

Esta última definición es muy importante, ya que más allá de los resultados obtenidos, y del grado en que se han logrado cumplir los objetivos, siempre se puede rescatar lo que el grupo ejecutor aprendió al realizar el proyecto. Sin embargo, esto no debe justificar el no logro de objetivos, ya que como vimos en la introducción a la planificación participativa, ambas miradas no son incompatibles.

La formulación del proyecto

Es el proceso emprendido por la comunidad del proyecto que permite planificar el curso de las acciones necesarias para que partiendo de una situación inicial, se logre la situación objetivo.

Como en todo el proceso de planificación,

La formulación va de lo *general* a lo *particular*

Es decir, se parte de los niveles mas altos (y abstractos) para llegar a los niveles mas detallados y concretos.

Es importante entender que este proceso, que va de lo general a lo particular, puede resultar contraintuitivo, ya que nuestra intuición tiende a pensar las cosas en el orden habitual de *ejecución*, que es exactamente el opuesto (de lo particular a lo general)

Formular un proyecto significa cumplimentar los siguientes pasos:

- 1) A partir de la situación objetivo identificada, definir el "Objetivo General" o "Propósito" del proyecto
- 2) Definir los "Objetivos Específicos" del proyecto, si correspondiera
- 3) Definir los "Resultados" del proyecto
- 4) Definir las "Actividades" del proyecto y su distribución en el tiempo (estableciendo un cronograma)
- 5) Listar las personas y recursos materiales necesarios para realizar las actividades, a saber:
 - Lista de personas intervinientes, gerencia del proyecto u organigrama
 - Cálculo de los tiempos de trabajo de dichas personas
 - Lista de equipos e insumos
- 6) En base al punto anterior, elaborar el presupuesto del proyecto
- 7) Prever las instancias de monitoreo y evaluación, construyendo los indicadores necesarios, índices, metas y medios de verificación
- 8) Prever los factores externos que pudieran atentar contra el logro de diversas instancias del proyecto (objetivos, resultados)

El método de Marco Lógico

Se seguirá entonces el método de marco lógico para la formulación de proyectos, cuyo análisis crítico fue realizado en la clase introductoria sobre "participación y planificación"

Los pasos 1 a 6 mencionados mas arriba, corresponden a la llamada "lógica vertical", mientras que los pasos 7 y 8 se relacionan con la "lógica horizontal"

Objetivos del proyecto

Gracias a la fase de identificación, se cuenta con una "situación objetivo" buscada. Ya en la fase de formulación, el primer paso será convertir dicha situación objetivo descrita, en el objetivo del proyecto.

Cuando se habla de objetivos, existen diversos niveles.

A veces se habla de “Objetivo de Desarrollo”, “Objetivo Superior” o “Fin”, como un objetivo al cual el proyecto contribuye, sin garantizarlo totalmente. Es un objetivo de gran envergadura, vinculado a políticas y estrategias superiores, del cual el proyecto es tributario en una medida en general pequeña.

Por ejemplo, un proyecto que se orienta a reducir la calidad de las aguas en una localidad, puede contribuir a un “objetivo de desarrollo” que es la disminución de la mortalidad por enfermedades infecciosas a nivel nacional.

Pasando ahora a los objetivos propios del proyecto, pueden aparecer dos niveles diferenciados:

- Objetivo general o propósito
- Objetivos específicos

Cuando se hace este desglose, existe una correlación entre ambos y es

"Ninguno de los objetivos específicos debe caer fuera del campo del objetivo general, a la vez que ningún aspecto del objetivo general debe faltar en el sistema de objetivos específicos"

Esta condición de coherencia puede expresarse como:

$$\text{OG} = \sum \text{OE}$$

Muchas agencias de cooperación internacional están desalentando la usanza de un objetivo general y varios específicos. Proponen *un único objetivo por proyecto*. El motivo (de carácter lineal) es que ellos quieren financiar acciones sencillas, “una cosa por vez” y no objetivos complejos que consideran de difícil logro. Nosotros adoptaremos ese criterio (objetivo único) pero por una razón muy distinta: es más fácil, pedagógicamente hablando, formular un proyecto de objetivo único. Filosóficamente, en cambio, adherimos a la sinergia promovida por sistemas de objetivos múltiples.

Como no desdoblaremos objetivos en estos dos subniveles (generales y específicos) en adelante nos referiremos simplemente al “objetivo del proyecto” Su definición:

Es la descripción acotada de la situación que se logrará o de los satisfactores con que se contará al finalizar el proyecto.

- ◆ El objetivo, como queda claro, debe estar alineado con la misión institucional

- ◆ Debe estar formulado de tal modo que sea una "fotografía" de la situación buscada (situación objetivo). Quien lo lea entenderá que es lo que el proyecto logrará, aunque no haya sido partícipe de su identificación o formulación
- ◆ Responde a la pregunta: *¿Qué es lo que queremos lograr?*
- ◆ Su formulación debe ser tal que sea precisa e inequívoca, y en general se utiliza el tiempo pasado, es decir, se redacta como si ya nos halláramos en el futuro y el objetivo hubiera sido logrado.
Por ejemplo "Contaminación de las aguas disminuida"
Se deben evitar por lo tanto en su redacción infinitivos como "lograr", "impulsar", "estimular", "fortalecer", "acrecentar", "desarrollar", "promover", "propender".

El objetivo de un proyecto es extraprojectual (en términos de plazo del proyecto) por cuanto puede lograrse (y debe mantenerse) luego de finalizada la ejecución.

Terminología

La terminología sobre objetivos y sobre otros niveles del proyecto varía de una agencia a otra, y según los diversos textos. El cuadro muestra algunas variantes.

	Modelo GTZ	Modelo Cruz Roja	Modelo BM / BID	Otros
<i>Objetivo último al que el objetivo del proyecto contribuye parcialmente</i>	Objetivo de Desarrollo	Objetivo General o Global	Fin	Meta
<i>Lo que se espera conseguir con el proyecto (que se mantendrá luego del mismo)</i>	Objetivo General o Propósito	Objetivo (único)	Propósito	Objetivo Inmediato
<i>Desglose o subdivisión de lo que se espera conseguir</i>	Objetivos Específicos	No	No	No
<i>Productos de actividades que se construirán durante el proyecto para lograr los niveles superiores</i>	Resultados	Resultados	Componentes	Resultados Esperados Productos Actividades Meta

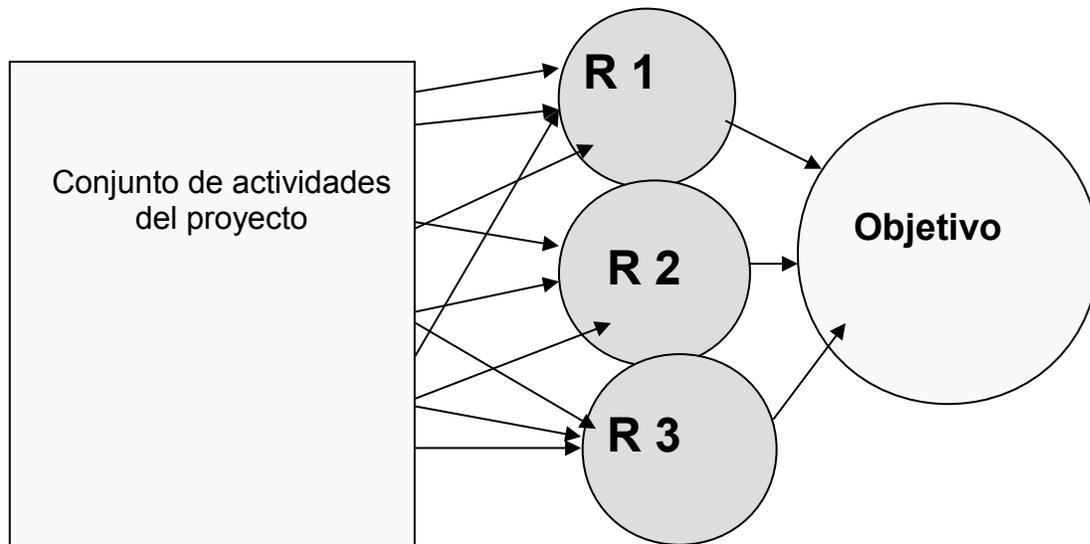
Nosotros adoptaremos como terminología objetivo (único) y resultados.

La lógica vertical abarcará entonces cuatro niveles clásicos:

- ❑ Objetivo
- ❑ Resultados
- ❑ Actividades
- ❑ Personas y recursos materiales

Resultados

Son aquellos productos finales de una secuencia de actividades, que permiten obtener los objetivos específicos.



Como puede observarse, el logro del objetivo puede depender de más de un resultado.

Los resultados pueden ser tangibles o intangibles, y son *intraproyectuales*, es decir deben producirse dentro del plazo del proyecto.

Algunas agencias llaman a los resultados "componentes".

Nosotros no. Entendemos en cambio como componente toda una cadena de actividades ligada a un resultado.

En general los resultados (y sus componentes asociadas), pueden ser de cuatro clases:

- ❑ De obra
- ❑ De capacitación
- ❑ De servicios
- ❑ De organización (estos últimos a veces tienen rasgos de los dos anteriores)

Veamos un ejemplo. Supongamos que el proyecto se orienta a disminuir la contaminación del agua de un río y se ha identificado (en el análisis de alternativas) que entre todas las causas del problema se atacará el uso de agroquímicos entre los agricultores de su cuenca.

El siguiente cuadro muestra el objetivo y cuatro resultados, respondiendo cada uno a un tipo (no necesariamente siempre tendremos los cuatro tipos de resultado, pueden tenerse menos, y también más de un resultado de cada tipo)

Objetivo	Resultados	Tipo
Contaminación de las aguas disminuida	Agricultores capacitados en agricultura orgánica	Capacitación
	Planta de enmienda orgánica funcionando	Obra
	Sistema de distribución del compost o enmienda	Servicio
	Agricultores cooperativizados	Organización

Se supone que si se tienen estos cuatro resultados provistos por el proyecto, se logrará el objetivo buscado.

Actividades

Definidos los resultados, sigue prever las actividades necesarias para producir cada uno de ellos.

Son conjuntos de acciones organizadas, secuencialmente ordenadas por el proyecto, que permiten obtener los resultados esperados.

Como ya se vio, una misma actividad puede servir a más de un resultado. Una vez que se evalúan o listan las actividades, se las coloca sobre un *Cronograma de Gantt*.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes n
Actividad 1	■							
Actividad 2		■						
Actividad 3				■				

Actividad 4						██████████	██████████	██████████	
Actividad 5				██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
.....									
Actividad n							██████████	██████████	██████████
Monitoreo		██████████				██████████			██████████

El proceso no es lineal sino iterativo, se parte de un plazo tentativo para el proyecto, pero al ir colocando las actividades con sus duraciones, puede que el plazo global deba extenderse o bien que haya que reducir la duración de ciertas actividades (lo que implicará hacer mas intensivos los recursos para las mismas) Debe tenerse en cuenta que existen actividades interrelacionadas (hasta que no finaliza una no puede comenzar la otra, tal como se muestra entre la actividad 3 y la 4) y otras que son independientes.

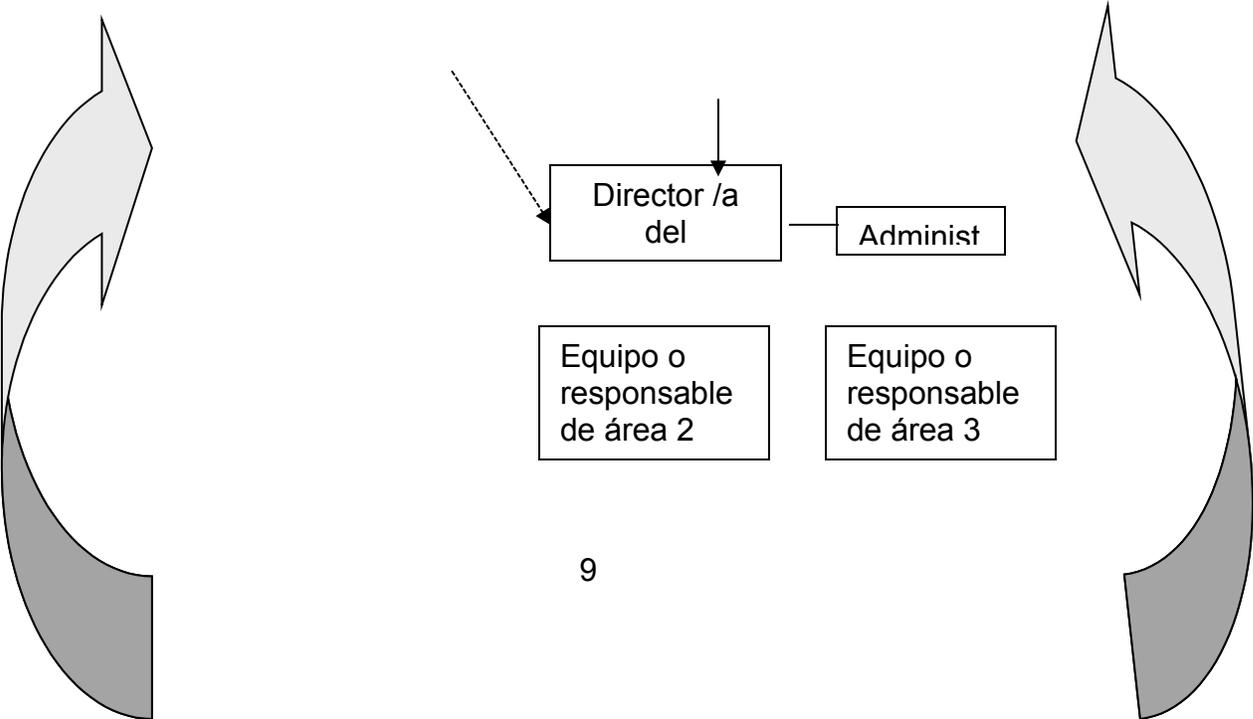
La gerencia del proyecto

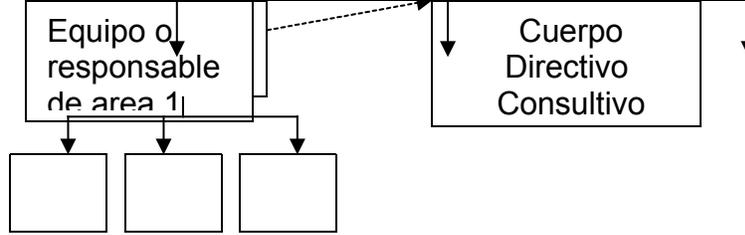
Tal como se definió en la fase de identificación, se trata de todas las personas que tienen asignadas responsabilidades de ejecución en el “organigrama” del proyecto, incluyendo empleados, contratados, voluntarios y colaboradores en general.

De las actividades surgirán los perfiles y cantidades de personas necesarias para realizar cada actividad.

Pero no debe olvidarse que en un proyecto existen responsabilidades transversales, que no surgen de una actividad en particular, tales como la dirección ejecutiva o coordinación, o funciones administrativas.

Un instrumento que permite visualizar la “gerencia del proyecto” es el organigrama, teniendo presente que el mismo responde a una lógica organizacional verticalista y que evidencia relaciones “de arriba abajo”, pero que es poco útil a la hora de mostrar otro tipo de comunicaciones y relaciones.





Personas, equipos de trabajo

Comunidad de proyecto

El gráfico anterior muestra (entre otros tantos posibles). Lo más relevante es que existe una interacción entre el equipo técnico-directivo y la gerencia, por un lado, y la comunidad de proyecto. Para ello se estudiarán y documentarán los distintos órganos, comisiones y responsables para cada actividad. El estudio de la gerencia del proyecto incluye su tiempo de dedicación, sus remuneraciones, sus funciones y responsabilidades. También se analizará la metodología de toma de decisión, los procesos participativos y consultivos, las instancias y modos en que intervendrán los distintos equipos y responsables.

La comunidad de proyecto creada en la fase de identificación, en una comunicación permanente con el personal del proyecto, es un reaseguro de que el mismo seguirá respondiendo a la visión participativa que lo sustenta.

Los momentos de monitoreo y reflexión sobre la experiencia, son los espacios para la actuación de la comunidad del proyecto en pleno, a partir de los informes de avance y devoluciones que hace la gerencia.

Presupuesto

Deben evaluarse los tiempos de trabajo de todas las personas involucradas en el proyecto (incluyendo voluntarios) y elaborarse también un listado de los *recursos materiales* necesarios.

Estas tareas pueden requerir búsqueda de cotizaciones y precios.

Finalmente se elabora el presupuesto del proyecto, y el cronograma financiero de inversiones. Para esto último es útil estructurar el presupuesto en un diagrama similar al Gantt, que muestra los gastos asignados a cada actividad, mes a mes.

Una manera de dividir los conceptos para el presupuesto es:

- **Sueldos y honorarios**
 - Remuneraciones del personal estable afectado al proyecto
 - Honorarios de contratistas
 - El trabajo voluntario valorizado (a un costo de la hora acorde a la función)
- **Administración**
 - Alquileres (si la organización pone locales, debe valorizarse)
 - Comunicaciones (teléfono, correo, fax, e-mail, etc.)
 - Viáticos, transportes, etc.
- **Insumos**

Todos los materiales que se consumen en el proyecto y que no quedaran al finalizar el mismo (papelería, artículos de librería, artículos de limpieza, etc.)

➤ **Equipo**

Bienes durables que quedarán al finalizar el proyecto, por ej: computadoras.

Teniendo presentes estos 4 rubros, y el desarrollo de las actividades dado por el Gantt, se tiene un gráfico del siguiente tipo:

Concepto	Mes1	Mes2	Mes3	Mes 4	Total x rubro	Org. a cargo
Sueldos y honor. _____ _____ _____						_____ _____ _____	
Administración _____ _____ _____						_____ _____ _____	
Insumos _____ _____						_____ _____	
Equipo _____ _____						_____ _____	
TOTALES X MES:						Total Total	

En la columna "Organización a cargo" se indica la organización (la propia, un donante, o si son fondos autogenerados por el proyecto).

Recuérdese que el trabajo voluntario, los locales, equipos y otros insumos aportados por la organización ejecutora, deben valorizarse y figurar, para evidenciar el aporte de la comunidad ante un eventual financiador.

El total del proyecto será normalmente superior al total a solicitar al financiador, ya que algunos recursos son aportados por la propia comunidad.

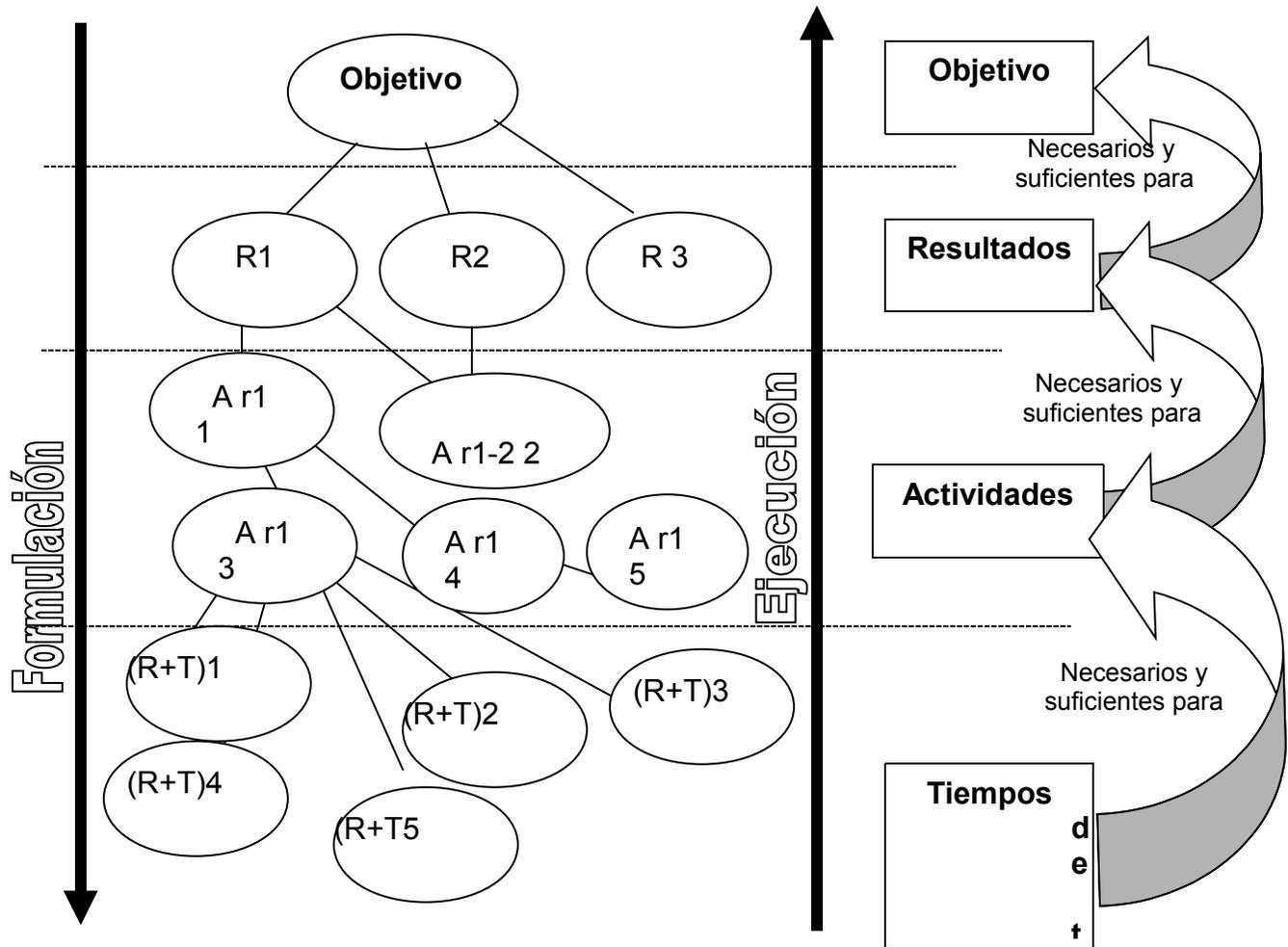
La lógica vertical

Como ya fue dicho, la formulación del proyecto va de lo general (objetivos) a lo particular (tiempos de trabajo, recursos materiales)

Recorre cuatro niveles (objetivos, resultados, actividades, personas+recursos materiales)

Cada nivel debe ser necesario y suficiente para garantizar el inmediato superior. Pero a diferencia de las acciones de la vida diaria o del orden de ejecución del proyecto, los niveles inferiores surgen luego de definir el superior y no a la inversa.

Como se aprecia en el siguiente esquema, cuanto mas ambicioso y complejo sea el objetivo, normalmente mas se abrirá la cadena de actividades y mas serán los insumos necesarios.



El esquema muestra las actividades ligadas a uno solo de los resultados. También se representa una actividad A r1-2 2 que contribuye a dos resultados distintos. R+T de 1 a 5 representan los recursos materiales y tiempos necesarios para construir una sola actividad (A r1 3).

Vemos actividades dependientes (la A r1 1 no puede comenzar hasta que la Ar 1 3 y la Ar 1 4 hayan finalizado, mientras que hay otras que son independientes entre sí (como al Ar1 3 y la Ar1 4)

A la derecha se observan los cuatro niveles de formulación (lógica vertical) y la indicación de que cada nivel inferior es necesario para lograr el superior. Sin embargo, ninguna formulación de resultados puede asegurar en un 100% el objetivo, ninguna formulación de actividades puede garantizar totalmente los resultados, y así sucesivamente.

Siempre habrá *supuestos* entre un nivel y otro. Dichos supuestos dependen del cumplimiento de unos *factores externos*. Trataremos esto al examinar la *lógica horizontal*.

La lógica horizontal

La formulación de proyectos por el método de ML comprende también la previsión de la “lógica horizontal” que es orientada por la pregunta *¿cómo podemos saber que hemos logrado (o lograremos) esto?*

Para evaluar el logro de cada nivel del proyecto (actividades, resultados, objetivos) en la etapa de formulación deberán construirse *indicadores*.

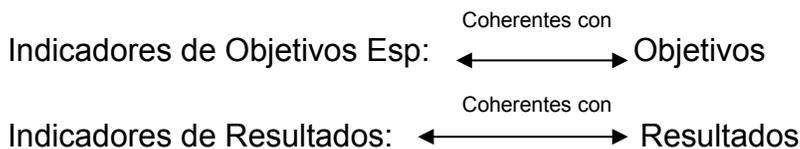
Se aplicarán durante los procesos de monitoreo y evaluación.

También será necesario definir *índices, metas, medios de verificación y factores externos*. (Adoptamos esta nomenclatura, existiendo otras. Por ejemplo “metas” puede ser usado con un sentido diferente al que se le dará en esta clase)

Indicadores

Son parámetros cuantitativos o cualitativos que permiten saber si un nivel del proyecto ha sido logrado o no, y en qué medida.

Los indicadores elaborados para evaluar el logro o cumplimiento de cada nivel, deben ser coherentes con el nivel cuyo cumplimiento miden.



Siempre según el ML, se considera que los indicadores deben ser:

- *Razonables*: Es decir que deben mantener una relación lógica con aquello que intentan medir.
- *Independientes*: El hecho de que se haya logrado un nivel no garantiza por sí solo que se haya logrado el inmediato. Esto significa que un indicador de resultados, por ejemplo, debe ser independiente de las actividades realizadas, uno de objetivos, independiente del logro de los resultados.
- *Objetivamente verificables*: Alguien externo al proyecto puede verificar si se ha cumplido un objetivo, o resultado, mediante los indicadores.
- *Precisos y medibles*: Deben indicar para cada objetivo o resultado:
 - + Cuánto se logró
 - + Cuán bien se lo logró
 - + Cuándo, en qué fecha se logró.

Está claro que esta concepción pertenece a un marco epistemológico positivista, que considera que la “objetividad” es posible. Tanto es así que, en algunos textos de ML a los indicadores se los denomina IVOs (Indicadores Verificables Objetivamente).

Indices

Es un valor numérico (en los cuantitativos) o una escala cualitativa (en los cualitativos) que da cuenta de la magnitud que toma el indicador.

En nuestro ejemplo de contaminación de agua, un indicador puede ser “concentración de la sustancia x en el agua”. Su índice será el valor hallado, por ejemplo “200 partes por millón” o “x gramos por metro cúbico).

Metas

La meta es el valor del índice por sobre el cual (o por debajo del cual) se considera que el nivel analizado (objetivo, resultado) ha sido cumplido con éxito.

Por ejemplo, en un proyecto educativo, se propone un resultado de capacitación.

El indicador puede ser “grado de conocimientos del tema Y” . Dicho indicador puede tener dos índices: uno cuantitativo (cantidad de alumnos) y uno cualitativo (nivel de conocimiento logrado: alto, medio, bajo). La meta puede señalar “que al menos el 75 % de los alumnos hayan alcanzado un nivel de conocimiento medio o superior”

En el ejemplo de la contaminación, se tratará de lograr como máximo un valor del índice igual o inferior a la meta. Por lo tanto el objetivo será considerado logrado cuando el índice de su indicador esté *por debajo* de la meta.

Medios de verificación

Es la manera en que se prevé obtener la información sobre indicadores. Entre otros medios, suelen utilizarse:

- Mediciones
- Conteo
- Observación directa
- Evaluaciones, pruebas, tests.
- Acceso a documentación
- Entrevistas, encuestas y otras TRD de trabajo social de campo

Por ejemplo, para saber el estado del indicador del ejemplo del resultado de capacitación, se utilizará una evaluación áulica y un conteo, mientras que para

saber el estado del indicador de contaminación del agua, se recurrirá a la medición.

Factores externos

Los factores externos (FE) son condiciones, situaciones o supuestos que deben darse para que un nivel del proyecto asegure el inmediato superior

Resultados + FE => Objetivo

Actividades + FE => Resultados

En la formulación de proyectos deben identificarse los factores externos cuyo no cumplimiento pondría en peligro el logro de algún nivel del proyecto.

Existen cuatro tipos de FE:

Tipo	Descripción	Probabilidad "típica" de cumplimiento	¿Deben mencionarse?	Acción recomendada
I	Cumplimiento prácticamente seguro	99 %	NO	Ninguna
II	Cumplimiento muy probable, pero con un margen considerable de incumplimiento	80 %	SI	Intentar influenciarlos para minimizar el riesgo
III	Cumplimiento poco probable	50 %	NO	Modificar las condiciones o rediseñar proyecto
IV	Cumplimiento muy improbable	10 %	NO	Proyecto rechazable Rediseñar proyecto

Así, un factor externo altísimamente probable, del tipo I (que un meteorito no caiga sobre el escenario de intervención o que no nieve cuando en la región no nieva desde el siglo pasado) no es necesario mencionarlo.

Los factores de los tipos III y IV no deberían aparecer, porque implican que el diseño tiene problemas, ya que un proyecto no puede depender o apoyarse en condiciones poco probables.

Por ejemplo, basar un proyecto agrícola en la crecida de un río que suele producirse cada siete años.

Los factores que deben identificarse y declararse en el proyecto, y además debe hacerse lo posible por aumentar la probabilidad, son los del tipo II.

Entre otros, suelen aparecer, afectando el logro de objetivos o resultados:

- Estabilidad o continuidad de las políticas de estado

- ❑ Supuesto de participación (la comunidad se apropia del proyecto).
Esto puede no darse si aparecen perturbaciones sociales excepcionales
- ❑ Estabilidad económica y cambiaria
- ❑ Condiciones climatológicas y ambientales habituales
- ❑ Cumplimiento de acuerdos y compromisos institucionales

La matriz de marco lógico

Todo lo anterior se vuelca a la “Matriz de Marco Lógico”, cuadro que permite analizar sinópticamente la coherencia lógica de la formulación de un proyecto:

NIVEL	LOGICA DE LA INTERVENCION	INDICADORES	INDICES - METAS	FUENTES DE VERIFICACION	FACTORES EXTERNOS
Objetivo superior	Objetivo de un nivel superior al proyecto al cual la intervención deberá contribuir				Acciones, decisiones o condiciones externas al proyecto necesarias para contribuir al objetivo superior
Objetivo del proyecto	Condición futura a lograr que se espera permanezca luego de la intervención				Acciones, decisiones o condiciones externas al proyecto necesarias para lograr el objetivo
Resultados	Productos de las actividades a lograr dentro del plazo de intervención de los que se espera el logro de objetivos				Acciones, decisiones o condiciones externas al proyecto necesarias para lograr los resultados
Actividades	Acciones organizadas y coordinadas tendientes a producir los resultados	Cronograma Listado de Recursos Materiales Gerencia y procedimientos del proyecto	NO	Presupuesto	Acciones, decisiones o condiciones externas al proyecto necesarias para realizar las actividades

Por condiciones previas se entiende una adecuada y suficiente movilización de recursos, y previamente, una adecuada planificación estratégica.



Planificación de la evaluación

Condiciones Previas

Habría tres tipos de evaluación:

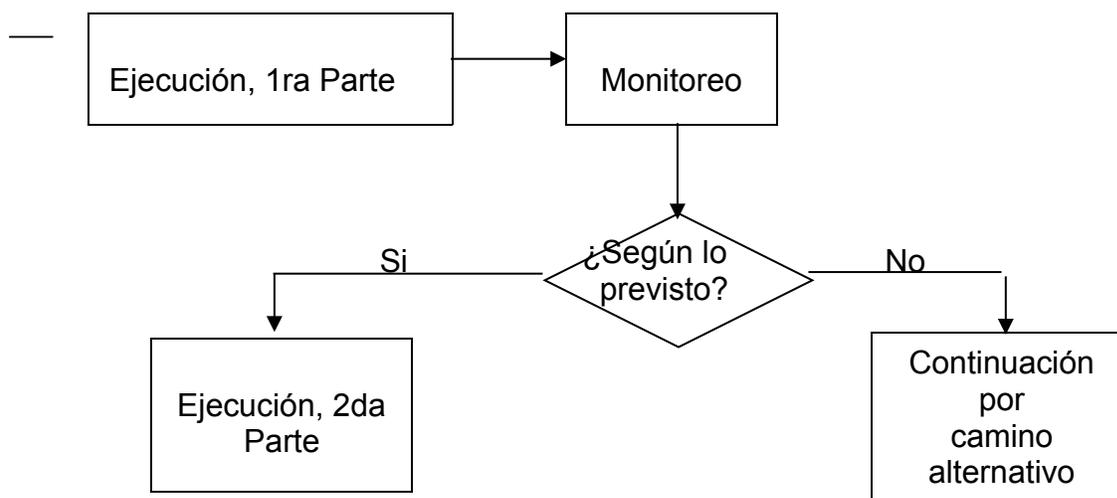
- “Ex-ante”: Permite ver, antes de la ejecución, si la formulación responde al marco lógico y es proyecto es viable
- Durante la ejecución, llamada *monitoreo*
- “Ex-post”, final o de impacto, en distintos momentos luego de la ejecución.

El monitoreo es esencial y debe estar previsto como actividad del proyecto (figurando en el Cronograma Gantt),

El monitoreo y la evaluación final se harán empleando los indicadores previstos.

Volviendo al “diagrama cibernético” o retroalimentativo de la planificación, al monitorear una actividad o etapa del proyecto y encontrarse desviaciones al plan inicial, habrá que elegir caminos alternativos. Una buena formulación prevé un *plan de contingencia*.

Desde una perspectiva del ML (línea) estas desviaciones no son bien vistas, ya que se supone que la lógica es impecable y los factores externos están maximizados y controlados, tales desviaciones no deberían producirse. Sin embargo, dado que los FE tienen siempre un margen de no cumplimiento, el plan de contingencia debe estar previsto.



La evaluación participativa

Sin embargo, existen criterios alternativos de evaluación, que buscan no sólo verificar si se ha logrado lo previsto en la formulación por ML, si no que se rigen

también por la pregunta: *¿qué estamos aprendiendo?* o bien: *¿qué hemos aprendido?*

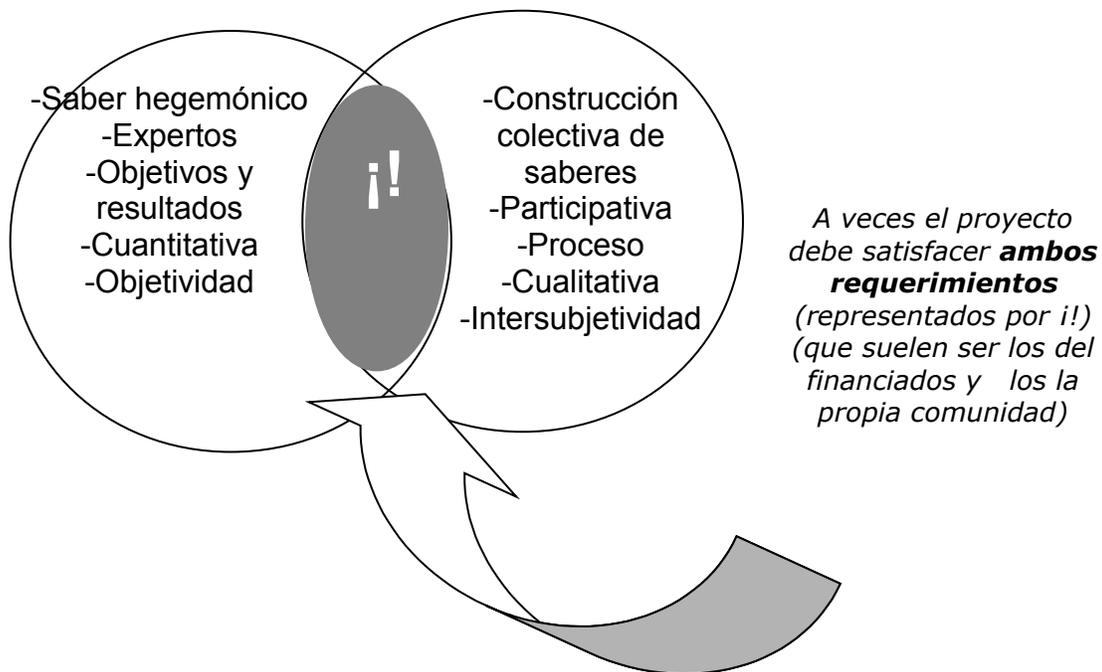
Es decir, que más allá del logro de los objetivos previstos, la comunidad del proyecto puede pensar el proyecto como un proceso de aprendizaje colectivo, y realizar un proceso de evaluación orientado a evaluar el aprendizaje grupal (recordemos la definición de proyecto como “Espacio de aprendizaje de todos los actores”)

Este tipo de evaluación parte de la consulta grupal en la comunidad de proyecto para formular las “*Preguntas del Aprendizaje*”, cuya respuesta (que puede requerir investigación) nos dice qué hemos aprendido acerca de lo que nos interesaba aprender.

La evaluación participativa, respondiendo a las prioridades de la comunidad de proyecto (y de la comunidad en general) y la evaluación según ML, basada en indicadores, si bien representan dos puntos de vista y marcos epistémicos distintos, no son necesariamente contrapuestas y pueden complementarse.

Allí reside el desafío de la comunidad de proyecto: formular un proyecto en términos que satisfaga los requerimientos del financiador (cuando lo haya), -ya que recibir los fondos para un fin y luego tener otro no sería ético-, pero al mismo tiempo concebir un proyecto que responda a los valores e intereses de la comunidad y de las organizaciones intervinientes.

Estas dos modalidades de evaluación, suelen estar asociadas a las prioridades englobadas en cada círculo:



Para mayor amplitud de este tema sugerimos referirse a la clase introductoria sobre Participación y Planificación.

Análisis de viabilidad

Se dice que un proyecto es viable cuando sus objetivos se sostienen luego de finalizada la intervención.

Generalmente se confunde este concepto con el de realizabilidad de la ejecución. Un proyecto puede ser realizable, ejecutable, pero no viable, por cuanto luego de retirada la intervención, los objetivos no se sostienen.

Desde una perspectiva participativa de la gestión proyectual, la condición fundamental de la viabilidad es la apropiación del proyecto por parte de la comunidad y la participación promovida.

Algunos elementos que habrá que mirar (y serán estudiados por los evaluadores) para analizar la viabilidad son:

- Apropiación por la comunidad
- Existencia de políticas de apoyo
- Uso de tecnologías apropiadas
- Equidad de género, perspectiva de género
- Sustentabilidad ambiental
- Capacidades institucionales y de gestión
- Sostenibilidad económica y financiera

El documento del proyecto

Una vez formulado el proyecto, se lo pasa al “documento del proyecto” (DP), el cual no debe ser confundido con la memoria técnica de formulación.

El documento del proyecto transcribe, con variantes según el caso, la información relevante para ser entregada a interlocutores tales como autoridades, organizaciones, miembros de la comunidad, siendo el caso típico el documento que se prepara para la búsqueda de financiamiento.

Sirve también como memoria de lo planificado a la propia comunidad de proyecto.

Hay muchas maneras de organizar el DP y en muchos casos, habrá que ajustarse a las formas que requiera el interlocutor, en particular las agencias de cooperación y financiadores.

En general, el documento se organiza según cuatro grandes partes, a saber:

I. Contexto y justificación de la alternativa seleccionada

Se incluyen los trabajos efectuados durante la fase de *identificación*, con especial atención a la *población objetivo* y al resto de grupos afectados, a los problemas detectados y a la selección de la estrategia concreta para su solución.

II. La intervención formulada

Qué queremos lograr (objetivo), para qué (objetivo superior), como vamos a lograrlos (resultados y actividades), qué factores externos consideramos importantes para el logro de nuestro objetivo y que riesgos se han identificado, como vamos a medir el éxito de lo realizado (indicadores) y dónde o a través de qué procedimientos vamos a establecer estas mediciones (fuentes de verificación) Aquí aparece la matriz de marco lógico.

III. La ejecución y la metodología

Como vamos a hacer las actividades, metodología de ejecución y monitoreo, con qué recursos, quiénes lo van hacer (gerencia del proyecto, organización, reparto de responsabilidades), cuándo se va a hacer (cronograma Gantt) y cuánto va a costar (presupuesto)

IV. Viabilidad

Valoración de las posibilidades de permanencia de los objetivos de intervención mas allá del periodo de ejecución, según los criterios mencionados en el apartado anterior.

Un formato posible para el DP podría ser:

1. Carátula

- Título o Nombre del proyecto. Este nombre debe ser representativo del Objetivo a lograr.
- Organización que lo presenta
- Comunidad y ámbito de aplicación

2. Hoja de datos

- Personas de contacto, referencias , fecha

3. Contenidos (índice). Obviamente, se prepara al final

4. Resumen ejecutivo o sinopsis

Esta parte es sumamente importante, ya que será lo único que leerán, con seguridad, muchos interlocutores, los cuales sólo leerán el resto si el resumen ejecutivo resulta *atractivo*.

Está destinado a despertar el interés, y en general *se redacta al final*.

Debe contener, en un máximo de 2 carillas:

- Algo de antecedentes y fundamentación

- El Objetivo a lograr
- Principales características de la modalidad de intervención
- Beneficios esperados y viabilidad

5. *Antecedentes y Justificación*

La descripción de la problemática, el análisis de la comunidad y el diagnóstico que permitieron escoger la intervención propuesta.

Básicamente aquí se vuelca todo lo relacionado con la fase de identificación.

6. *Organización/es Participante/s*

En esta parte se explica la Misión de la Organización y su experiencia en el tema. Estrategias en las que se basa el proyecto.

Se justifica por qué la organización tiene la capacidad de realizar el proyecto.

7. *Descripción del Proyecto*

-Objetivo

-Resultados

-Monitoreo y evaluación

-Metodología de trabajo

-Indicadores, medios de verificación, factores externos. Matriz del ML

8. *Descripción general de las actividades*

-Gerencia del proyecto, organigrama, equipos de trabajo

-Actividades y cronograma de Gantt

-Lista de recursos materiales, cálculo de tiempos

-Presupuesto

8. *Viabilidad y conclusiones*

En esta sección final se explicará porqué el proyecto es viable, y los elementos estratégicos promovidos, tales como

-La participación comunitaria que promoverá y la potenciación de la comunidad

-La participación de las mujeres (promoción de equidad de género)

-Sustentabilidad ambiental y tecnologías apropiadas

-La sostenibilidad del proyecto, es decir, las perspectivas de continuidad en la labor luego de finalizado.

Algo sobre movilización de recursos

En la clase de Identificación de proyectos, al estudiar el ciclo del proyecto, se vio que existe un proceso de movilización de recursos, que se da desde el mismo proceso de identificación, y que puede continuar durante la formulación

La ejecución del proyecto no comenzará hasta que los recursos mas relevantes estén movilizados y asegurados.

Los recursos pueden clasificarse en:

- ❑ Colaboradores y voluntarios
- ❑ Autorizaciones, acuerdos y permisos
- ❑ Donaciones en especies
- ❑ Financiamiento del proyecto

El proyecto no comenzará si los principales recursos no están comprometidos. *Por lo tanto, los tiempos y actividades para movilizar recursos no son parte del cronograma del proyecto. El cronograma del proyecto es exclusivamente el cronograma de ejecución.*

- ◆ En cuanto a los recursos económicos, los mismos pueden ser internos de la organización, o bien externos.
Para movilizar recursos económicos externos para el proyecto, hay metodologías específicas para motivar eventuales donantes o financiadores, dentro de un conjunto de saberes y destrezas conocidas como “desarrollo de fondos”

Debe tomarse en cuenta, que un donante externo o contraparte financiadora, tendrá determinadas expectativas y exigencias sobre el proyecto.

Desde una perspectiva participativa de la gestión proyectual es importante que los acuerdos para obtener financiamiento no aparten el proyecto de las prioridades de la comunidad y de la misión y valores de la organización de apoyo o ejecutora.

- ◆ En cuanto a las personas intervinientes en el proyecto, también pueden ser internos o externos a la comunidad, y además pueden ser remunerados o *voluntarios*.

El trabajo voluntario es un elemento esencial en los proyectos de servicio y de desarrollo.

Para el mismo es importante la motivación, la explicación del proyecto y la capacitación.

El voluntario, al igual que el personal remunerado contrae *derechos y obligaciones*.

El trabajo voluntario se *valoriza* en la etapa de presupuesto, para mostrar el aporte de la comunidad en términos que puedan ser entendidos por el financiador, lo que no debe prestarse a pensar que el valor del mismo es puramente económico.

La participación promovida desde la etapa de identificación, es un hecho central para la movilización de voluntarios y colaboradores para el proyecto.

