

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son: el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros.

Este producto es resultado del Taller de Experiencias realizado y financiado por el Programa de Pequeñas Donaciones de Manejo Ambiental PROARCA/PRODOMA

Esta serie de materiales de enseñanza no. 48 se compone de tres materiales: libro de texto, cuaderno de trabajo y cuaderno de ejemplos.

Planificación de Proyectos



Cuaderno de trabajo

CATIE Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

Sede Central 7170 CATIE, Turrialba, Costa Rica
Unidad de Comunicación
Tel. (506) 558 2000 • Fax: (506) 558 2040

www.catie.ac.cr



PROARCA/PRODOMA
Componente Programa de Pequeñas
Donaciones para el Manejo Ambiental



Planificación de Proyectos
**CUADERNO DE
TRABAJO**

Alejandro C. Imbach
Claudia Bouroncle
Alejandro A. Imbach

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
Turrialba, Costa Rica
2005

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, el Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros, los cuales a su vez conforman su Consejo Superior.



Geolatina S.A. es una empresa de gestión integral de servicios especializados para organizaciones y proyectos en el campo del desarrollo sostenible. Se ocupa específicamente del diseño, capacitación y puesta en marcha de sistemas y procesos de planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje, gerencia, y comunicaciones. Geolatina S.A. está legalmente constituida en Costa Rica y opera en todo el mundo.

Copyright © 2005, Geolatina S.A.

Copyright © 2005, CATIE

Copyright © 2005, PROARCA

658.4

I32

Imbach, Alejandro C.

Planificación de proyectos / Alejandro C. Imbach, Claudia Bouroncle, Alejandro A. Imbach. – Turrialba, C.R. : CATIE, 2005.

3 v. ; 24 cm. . – (Serie materiales de enseñanza / CATIE ; no. 48)

ISBN 9977-57-408-1

1. Planificación de proyectos – materiales de enseñanza I. Bouroncle, Claudia II. Imbach, Alejandro A. III. CATIE IV. Título V. Serie

Esta publicación fue posible a través del apoyo de la Oficina Regional para el Desarrollo Sostenible, División para América y el Caribe de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos y el CATIE bajo los términos de donación no. 596-A-00-03-00058-00.

La opinión expresada en este libro es la de sus autores y no necesariamente refleja el punto de vista de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID).



TABLA DE CONTENIDO

Introducción

Ejercicio 1 Diagnóstico: ¿Cómo estamos ahora? – 17

Ejercicio 2 Diagnóstico: ¿Cómo estamos ahora? – 28

Ejercicio 3 Diagnóstico: Construcción de nuestro árbol9

Ejercicio 4 Visión: Nuestro árbol del futuro10

Ejercicio 5 Idea de proyecto: ¿Qué queremos conseguir con este proyecto?11

Ejercicio 6 Análisis de actores: ¿Quiénes están interesados en este proyecto?.....12

Ejercicio 7 Estrategias: ¿Cómo vamos a trabajar con los interesados?.....13

Ejercicio 8 Hoja 1 del Marco Lógico: ¿Qué queremos conseguir?.....16

Ejercicio 9 Hoja 2 del Marco Lógico: ¿Qué tenemos que hacer? - 1.....17

Ejercicio 10 Hoja 2 del Marco Lógico: ¿Qué tenemos que hacer? – 2.....18

Ejercicio 11 ¿Cómo nos vamos a organizar?.....20

Ejercicio 12 Presupuesto: ¿Cuánto va a costar?.....21

INTRODUCCIÓN

Este cuadernillo contiene las indicaciones y formatos de los ejercicios para la formulación de proyecto desarrollados según la metodología presentada en este curso.

El propósito de presentar los formatos es apoyar a los participantes a desarrollar sus propios casos, ya sea como ejercicios durante el taller, o en ejercicios posteriores que ellos puedan facilitar.

Con el fin de ayudar a los participantes en el uso del cuadernillo, en cada ejercicio se incluye como subtítulo el capítulo y el número de página correspondiente del texto principal.

Ejercicio 1 Diagnóstico

¿Cómo estamos ahora? - 1

En esta parte tenemos que ir revisando los temas de la siguiente lista y marcar con una X aquellos que consideremos más importantes (se recomienda marcar entre 8 ó 10 temas en total). Si surgen otros temas que no están incluidos aquí, también se deben tomar en cuenta.

Nuestra vida

- Población (composición, tamaño, densidad, crecimiento, etc.)
- Salud (esperanza de vida, enfermedades más comunes, nutrición, asistencia médica, etc.)
- Educación (índices de alfabetismo, servicios educativos, etc.)
- Infraestructura (caminos, comunicación, servicios de transporte, etc.)
- Servicios básicos (agua, electricidad, teléfono, etc.)
- Principales fuentes de ingreso (agricultura, ganadería, pesca, trabajo asalariado, turismo, artesanías, etc.)
- Tenencia y distribución de la tierra
- Organizaciones sociales (tipo, temas, nivel de actividad, participación comunal, etc.)
- Cultura (conservación del conocimiento local, conservación de la lengua nativa, prácticas de uso de recursos, etc.)
- Normas y leyes (códigos y acuerdos formales o no)
- Género y diversidad étnica (hombres, mujeres, niños, ancianos, etc.)
- Principales decisores (líderes sociales, políticos, representantes religiosos, etc.)
- Vivienda (calidad, propietarios, tamaño, etc.)
- Relaciones entre los vecinos (¿cómo se llevan los vecinos entre sí?)
- Organización (¿cuáles organizaciones existen y alrededor de qué temas?)
- Seguridad
- _____
- _____
- _____

- Nuestro ambiente
- Especies animales
- Plantas silvestres
- Tierras (erosión, fertilidad, usos, etc.)
- Bosques
- Aire (contaminación)
- Ríos, quebradas, lagunas y aguadas (contaminación de fuentes, disponibilidad del recurso)
- Ecosistemas naturales
- Mar y costas
- _____
- _____

Ejercicio 2 Diagnóstico

¿Cómo estamos ahora? - 2

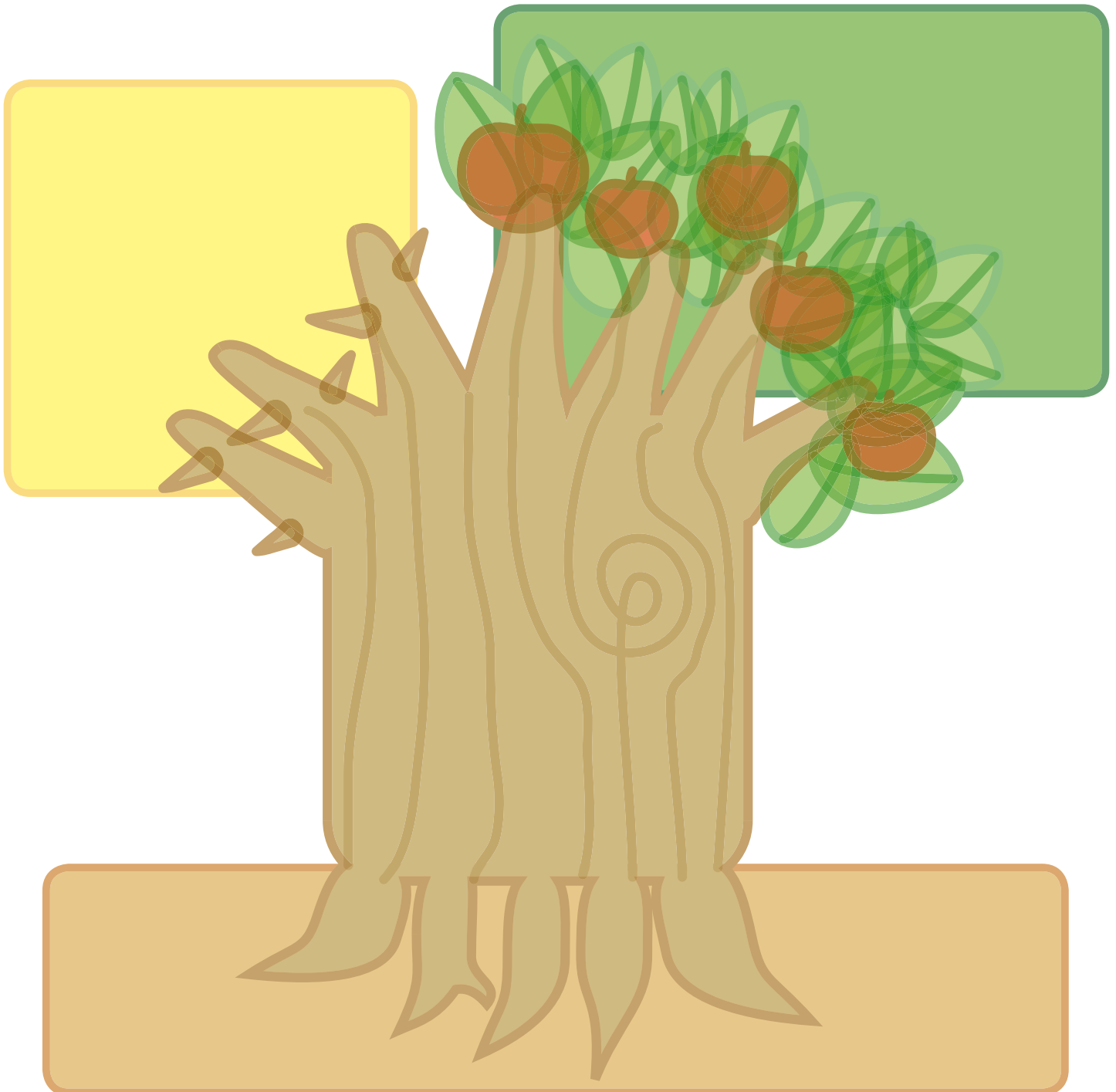
Una vez que hemos seleccionado los temas de la lista de la página anterior, podemos entrar a discutir en grupo uno por uno cada tema marcado. Esta discusión siempre se hace alrededor de dos preguntas: ¿Cómo estamos en el tema? ¿Hay algo para mejorar o mantener?

Tema	¿Cómo estamos?	¿Mejorar o mantener?

Ejercicio 3 Diagnóstico

Construcción de nuestro árbol

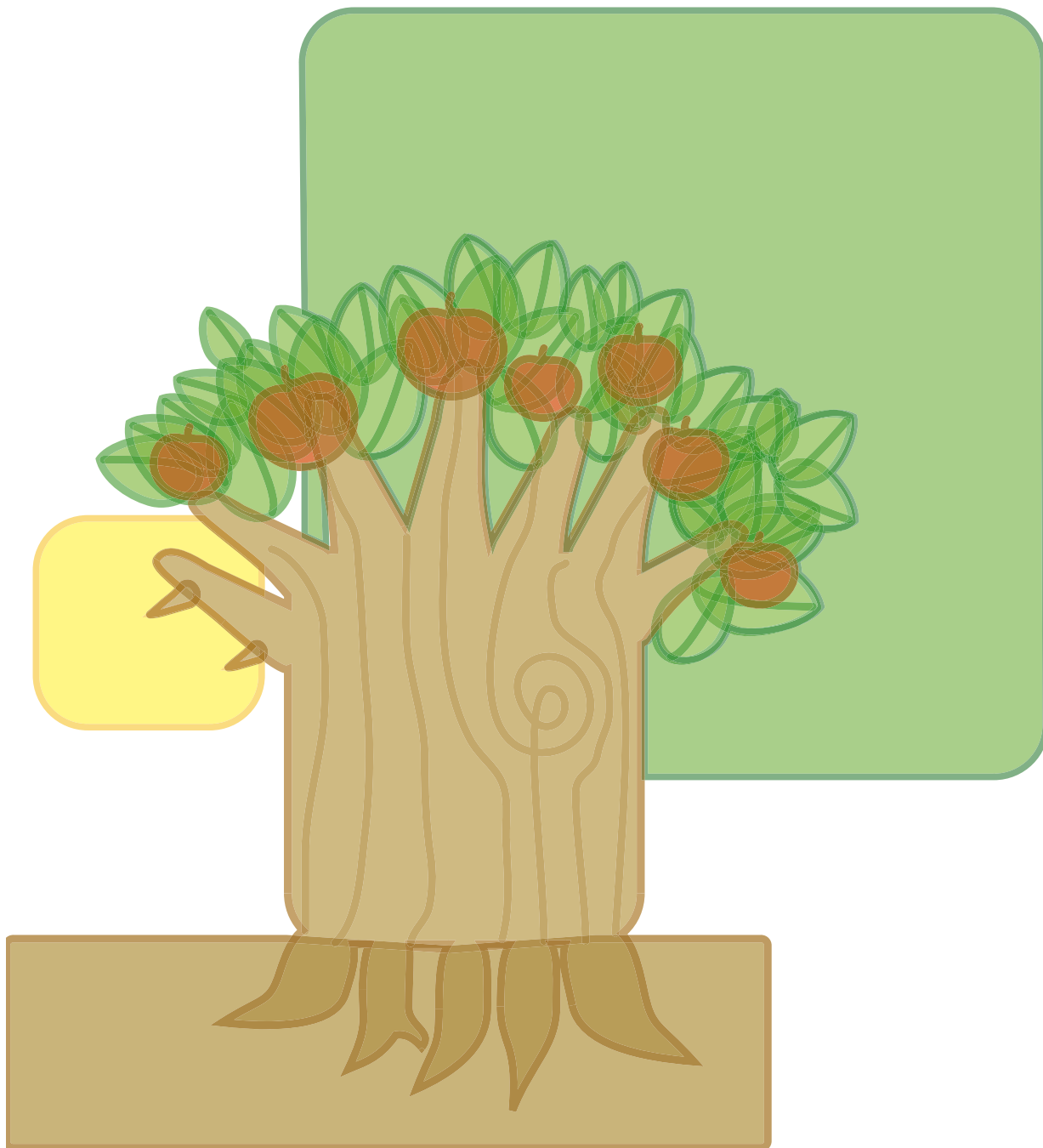
En este dibujo, nuestro grupo o comunidad son el tronco. En las ramas sanas ubicamos las cosas buenas que queremos mantener (que son como las frutas del árbol) y los problemas que tenemos en las ramas con las espinas. En la parte de las raíces colocamos las causas o los porqués de lo bueno y de lo malo. **Esa figura es el árbol que nos representa tal como estamos hoy.**



Ejercicio 4 Visión Nuestro árbol del futuro

Capítulo 3
página 16 del Libro de Texto

Con los elementos de la última discusión vamos a dibujar nuestro árbol del futuro, que va a mostrar todas las cosas buenas (frutos) que queremos alcanzar en el futuro, alguna que otra espina que pueda quedar y las nuevas raíces que van a alimentar esta nueva situación.



Ejercicio 6 Actores

¿Quiénes están interesados?
















Nos reunimos en grupo para hacer una lista de todas las partes interesadas en el proyecto (todas aquellos potenciales involucrados o participantes) y anotamos esta lista y sus características. Una vez que completamos la lista y sus características, definimos una columna más para discutir y decidir si ese grupo o persona es clave para el proyecto. Clave significa que la participación (o no oposición) de ese grupo o persona es imprescindible para que el proyecto pueda hacerse. Si alguien es importante, pero el proyecto igual podría hacerse sin su participación (o con su oposición), entonces no es clave. A medida que se hace esta discusión se va marcando con Sí en la lista si la persona o grupo es clave. Los que no son clave se marcan como NO.

Grupo o persona	¿Los necesitamos para conseguir nuestros objetivos?	¿Por qué?	¿Es clave? ¿Por qué?

Ejercicio 7 Estrategias

¿Cómo vamos a trabajar?

Nos reunimos en grupo para seguir los pasos que se explicaron antes, uno por uno, y vamos anotando en un cuadro, como el que sigue, las cosas que vamos discutiendo y acordando. Si en algún caso no estamos todos de acuerdo, entonces anotamos las dos ideas y seguimos adelante :

Preguntas			
¿Cuál es la actitud del interesado hacia nuestro proyecto? Marcar con una X la que corresponda	   	   	   
¿Qué está haciendo ahora este interesado que nosotros queremos que cambie?			
¿Por qué está haciendo eso?			
¿Qué queremos que este interesado haga en el futuro?			
¿Qué vamos a hacer para que este interesado cambie lo que está haciendo ahora y haga lo que nosotros queremos?			
¿Cuánto se beneficia y perjudica el interesado con nuestra acción? ¿Son los beneficios suficientes para compensar los perjuicios? Marcar con una X lo que corresponda.	<input type="checkbox"/> Beneficios mayores que perjuicios <input type="checkbox"/> Beneficios parejos con perjuicios <input type="checkbox"/> Más perjuicios que beneficios	<input type="checkbox"/> Beneficios mayores que perjuicios <input type="checkbox"/> Beneficios parejos con perjuicios <input type="checkbox"/> Más perjuicios que beneficios	<input type="checkbox"/> Beneficios mayores que perjuicios <input type="checkbox"/> Beneficios parejos con perjuicios <input type="checkbox"/> Más perjuicios que beneficios

 : Interesado (a)

 : Positiva
















 : Negativa

 : No le importa

 : No nos conoce

Ejercicio 7 Estrategias

¿Cómo vamos a trabajar?

Preguntas			
¿Cuál es la actitud del interesado hacia nuestro proyecto? Marcar con una X la que corresponda	   	   	   
¿Qué está haciendo ahora este interesado que nosotros queremos que cambie?			
¿Por qué está haciendo eso?			
¿Qué queremos que este interesado haga en el futuro?			
¿Qué vamos a hacer para que este interesado cambie lo que está haciendo ahora y haga lo que nosotros queremos?			
¿Cuánto se beneficia y perjudica el interesado con nuestra acción? ¿Son los beneficios suficientes para compensar los perjuicios? Marcar con una X lo que corresponda.	<input type="checkbox"/> Beneficios mayores que perjuicios <input type="checkbox"/> Beneficios parejos con perjuicios <input type="checkbox"/> Más perjuicios que beneficios	<input type="checkbox"/> Beneficios mayores que perjuicios <input type="checkbox"/> Beneficios parejos con perjuicios <input type="checkbox"/> Más perjuicios que beneficios	<input type="checkbox"/> Beneficios mayores que perjuicios <input type="checkbox"/> Beneficios parejos con perjuicios <input type="checkbox"/> Más perjuicios que beneficios

 : Interesado (a)

 : Positiva
















 : Negativa

 : No le importa


 : No nos conoce

Ejercicio 7 Estrategias

¿Cómo vamos a trabajar?

Preguntas			
¿Cuál es la actitud del interesado hacia nuestro proyecto? Marcar con una X la que corresponda	   	   	   
¿Qué está haciendo ahora este interesado que nosotros queremos que cambie?			
¿Por qué está haciendo eso?			
¿Qué queremos que este interesado haga en el futuro?			
¿Qué vamos a hacer para que este interesado cambie lo que está haciendo ahora y haga lo que nosotros queremos?			
¿Cuánto se beneficia y perjudica el interesado con nuestra acción? ¿Son los beneficios suficientes para compensar los perjuicios? Marcar con una X lo que corresponda.	<input type="checkbox"/> Beneficios mayores que perjuicios <input type="checkbox"/> Beneficios parejos con perjuicios <input type="checkbox"/> Más perjuicios que beneficios	<input type="checkbox"/> Beneficios mayores que perjuicios <input type="checkbox"/> Beneficios parejos con perjuicios <input type="checkbox"/> Más perjuicios que beneficios	<input type="checkbox"/> Beneficios mayores que perjuicios <input type="checkbox"/> Beneficios parejos con perjuicios <input type="checkbox"/> Más perjuicios que beneficios

 : Interesado (a)

 : Positiva

 : Negativa

 : No le importa

 : No nos conoce

Ejercicio 8 Hoja 1 del Marco Lógico

¿Qué queremos conseguir?

¿Qué queremos conseguir con el proyecto?	¿Cómo vamos a demostrar que nos está yendo bien?	¿De dónde sacamos la información para demostrar que nos va bien?	¿Cuáles son los riesgos que tiene el proyecto?
OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RIESGOS
Más allá del Proyecto OBJETIVO A LARGO PLAZO			
Durante el Proyecto OBJETIVO DEL PROYECTO			
¿Quiénes cambian? OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6. El Proyecto ha sido gerenciado adecuadamente			

Ejercicio 9 Hoja 2 del Marco Lógico ¿Qué tenemos que hacer?

Capítulo 11
página 48 del Libro de Texto

Primer paso: nos organizamos en grupos de trabajo, tomamos la Hoja 1 del Marco Lógico, leemos el primer objetivo específico y sus indicadores, y procedemos a identificar y ponernos de acuerdo en qué hay que hacer para alcanzarlo y cuándo. Esa información la vamos colocando en un cuadrito de apoyo como el que sigue.

OBJETIVO ESPECÍFICO No. (actividad a realizar)	Año o mes***
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

*** Si el proyecto es de un año o menos, se usan meses. Si es de más de un año, se usan años.

Ejercicio 10 Hoja 2 del Marco Lógico ¿Qué tenemos que hacer?

OBJETIVO ESPECÍFICO:			INDICADORES:				
Actividad	Productos	Participantes	Tiempo necesario	Año1	Año2	Año3	Recursos

* Ejemplo de un cronograma que toma el año como unidad base de tiempo para la planificación.

Ejercicio 10 Hoja 2 del Marco Lógico ¿Qué tenemos que hacer?

OBJETIVO ESPECÍFICO:				INDICADORES:				
Actividad	Productos	Participantes	Tiempo necesario	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Recursos

* Ejemplo de un cronograma que toma el semestre, como unidad base de tiempo para la planificación.

Ejercicio 11

¿Cómo nos vamos a organizar?

Nos organizamos en grupos de trabajo y vamos analizando las tres preguntas principales y sus alternativas y vamos acordando cómo va a ser la organización del proyecto. Los acuerdos logrados se van anotando en una tablita sencilla como la que se muestra abajo.

1. ¿Quién va a trabajar en el proyecto y cómo?		
Nombre	Organización (si corresponde)	Tiempo que va a dedicar al Proyecto

2. ¿Quién va a tomar las decisiones y cómo?

3. ¿Quién va a administrar los recursos?

Ejercicio 12

¿Cuánto va a costar?

Nos organizamos en grupos de trabajo y vamos discutiendo y acordando los montos para los distintos renglones del presupuesto.

Renglón	Costo Total	Pedido al Financiado	Contraparte
1. PERSONAL			
Del Proyecto			
Contratos			
Trabajo Local*			
2. EQUIPO			
Herramientas			
Equipo de oficina			
Vehículos			
Otros equipos (nombrar)			
3. GASTOS OPERATIVOS			
Los gastos operativos están calculados por actividad, como se muestra en la Hoja 2			
COSTO TOTAL**			

* Bajo trabajo local se pone todo el trabajo voluntario de la comunidad. Si hay personal del proyecto que hace trabajo voluntario, esto se pone como contraparte en la línea de Personal del Proyecto

** El Costo total se calcula sumando todas las casillas que se encuentran en la columna

