

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



Libro de **texto**

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

CATIE
Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

Planificación de Proyectos
LIBRO DE TEXTO

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

Presentación.....	5
Capítulo 1	
Introducción.....	7
Capítulo 2	
¿Para qué sirven los proyectos?.....	9
Capítulo 3	
Diagnóstico y Visión	13
Capítulo 4	
Idea de Proyecto.....	19
Capítulo 5	
Análisis de Actores.....	21
Capítulo 6	
Estrategias.....	24
Capítulo 7	
Hoja 1 del Marco Lógico: Objetivos.....	28
Capítulo 8	
Hoja 1 del Marco Lógico: Riesgos.....	34
Capítulo 9	
Hoja 1 del Marco Lógico: Indicadores y medios de verificación.....	37
Capítulo 10	
Revisión de la Hoja 1.....	45
Capítulo 11	
Hoja 2 del Marco Lógico.....	48
Capítulo 12	
¿Cómo nos vamos a organizar?.....	53
Capítulo 13	
Presupuesto.....	59
Capítulo 14	
La propuesta del Proyecto.....	64
Capítulo 15	
Palabras finales.....	67

PRESENTACIÓN

Se reconoce cada vez más la importancia del involucramiento y participación efectiva de la sociedad civil para un uso eficiente de recursos, y en especial la participación de las comunidades que viven en el área rural, pues son éstas quienes conocen mejor los problemas y oportunidades locales.

El Programa de Pequeñas Donaciones de Manejo Ambiental, PRODOMA, desde su inicio realizó esfuerzos en apoyar y trabajar con organizaciones comunitarias para lograr la participación efectiva en la planificación y ejecución de actividades que buscan mejorar el manejo ambiental en el Corredor Biológico Mesoamericano. Sin embargo, ésta no ha sido una tarea fácil pues una de las mayores limitaciones que enfrentan dichas organizaciones es la débil capacidad técnica en la planificación, gestión e implementación de proyectos. Aunado a lo anterior, existen pocos instrumentos de planificación para el manejo y conservación de recursos naturales adecuados para trabajar con organizaciones comunitarias, lo que ha incidido, entre otros, a que las organizaciones no tengan acceso a recursos financieros y técnicos provenientes de programas y proyectos.

En este sentido, se contrató a Geolatina, la cual cuenta con amplia experiencia en el tema, para desarrollar un documento útil sobre planificación de proyectos para las organizaciones comunitarias. Luego de algunas reuniones y discusiones sobre el tipo de documento que se esperaba, los profesionales que laboran en Geolatina prepararon un primer borrador el cual fue posteriormente “validado” en el curso-taller sobre formulación de proyectos de manejo ambiental en Nicaragua, el cual contó con la participación de técnicos y líderes comunitarios de la región centroamericana. A todos ellos, nuestro agradecimiento y reconocimiento por su aporte con valiosas ideas y comentarios.

“Planificación de Proyectos” es un documento que consta de tres tomos, i) el libro de texto, ii) la guía práctica y iii) el libro de ejemplos, el cual sin dejar a un lado la calidad en la preparación de proyectos, ha sido adaptado utilizando un lenguaje menos técnico. El objetivo de este documento es que las ONG que trabajan con comunidades o las mismas organizaciones comunitarias cuenten con un instrumento práctico, sencillo y útil en la preparación de proyectos.

Carmen María López Arrivillaga
Líder del Programa de Pequeñas
Donaciones de Manejo Ambiental
PROARCA/PRODOMA
CATIE

CAPÍTULO 1

Introducción

La planificación de acciones es un tema bastante antiguo en la historia de la humanidad y probablemente sus orígenes estén en la época en que los humanos comenzaron a cultivar la tierra y empezaron a planear sus épocas de siembra para aprovechar las temporadas de buen clima, lluvias apropiadas y demás. La movilización de caravanas de comercio o de ejércitos a lo largo de extensos territorios o mares también han sido procesos que demandaron actividades de planificación desde hace muchos siglos.

La planificación de proyectos es bastante más reciente, pero está enraizada en los antecedentes de la planificación mencionados arriba. Por mucho tiempo se creyó que la planificación era una tarea reservada puramente a los especialistas. Posiblemente eso sea cierto en los casos de la planificación de procesos de alta tecnología o alta especialización; pero definitivamente esto no es cierto en la planificación de procesos de alto contenido social como el desarrollo comunitario, el manejo de recursos naturales por parte de las comunidades o la conservación de la naturaleza.

Más bien, la historia reciente ha demostrado que estos procesos tienden a ser más exitosos cuando son planeados y ejecutados por las mismas comunidades que manejan, conservan o usan esos recursos, que cuando son planeados y ejecutados por "expertos".

Esta comprobación es la que ha llevado a los integrantes del equipo que elaboró estos materiales a hacer un esfuerzo para llevar las metodologías de planificación a un estilo y formato que las haga accesibles a los grupos comunitarios organizados y organizaciones de base.

CAPÍTULO 1

El desafío en este proceso ha sido el de adaptar el lenguaje y las herramientas, de manera que los grupos comunitarios puedan realizar sus propios procesos de planificación con el mismo rigor y la misma profundidad que los técnicos especializados.

Nuestra convicción como equipo es que la planificación de este tipo de procesos está al alcance de cualquier persona o grupo, independientemente de su nivel de entrenamiento técnico, y que poniendo al alcance de los grupos comunitarios y organizaciones de base estas herramientas se puede hacer una contribución significativa al desarrollo sostenible de las comunidades donde viven.

Estos materiales y el curso son un primer intento de moverse en la dirección planteada. Muy posiblemente esta primera versión no sea exitosa en todas sus partes y en toda la profundidad pretendida. Pero si logramos dar un primer paso y desatar un proceso de retroalimentación por parte de ustedes, seguro lograremos en pocos años tener herramientas sólidas y útiles para compartir.

Con este supuesto nos ponemos en marcha y, si todo funciona como pensamos, haremos camino al andar y aprenderemos haciendo.

CAPÍTULO 2

¿Para qué sirven los proyectos?

En este capítulo haremos un primer análisis de algunas preguntas básicas antes de comenzar la preparación de un proyecto. Estas preguntas son:

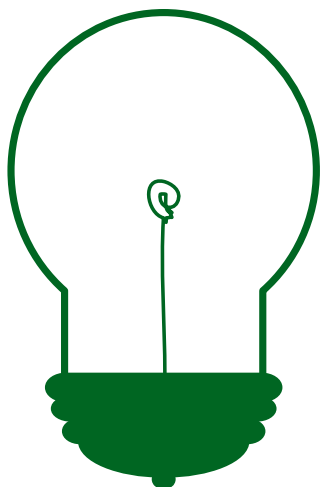
- ¿Para qué hacer proyectos?
- ¿Cómo es un proyecto exitoso?
- ¿Cómo se logra un proyecto exitoso?
- ¿Cómo organizarnos para planificar el proyecto?

¿Para qué hacer proyectos?

Para cualquier grupo comunitario u organización de base los proyectos son una herramienta para conseguir cosas importantes y necesarias para la comunidad y/o para la organización.

De hecho, los proyectos no son la única herramienta para esto pero sí son una de mucha importancia porque permite dos cosas básicas:

1. Definir bien lo que se quiere hacer, cuánto se va a tardar en hacerlo y qué cantidad de trabajo y recursos se necesitan. Este conjunto de cosas es lo que se llama “planificación” y el proyecto requiere que se haga una planificación. Pensar, discutir y acordar estas actividades ayuda enormemente a visualizar las implicaciones y los esfuerzos ligados al proyecto y ayuda a decidir si es posible entrar a un proceso de ese tipo. En general, todas las iniciativas comunitarias comienzan con gran entusiasmo y voluntad pero muchas de ellas (no



CAPÍTULO 2

todas) no llegan a buen destino. Aquellas que además del entusiasmo y la voluntad han tenido una buena planificación (un proyecto) han tenido una enorme ventaja para llegar al éxito.

2. Igualmente importante, los proyectos permiten pedir apoyo financiero y técnico a otras organizaciones, al gobierno y a organismos de financiamiento. Muchas veces el entusiasmo, la voluntad y la planeación tampoco son suficientes, también hace falta dinero extra y algunos conocimientos especializados. Los proyectos son una excelente herramienta para lograr ambos.

¿Cómo es un proyecto exitoso?

Lo que todos queremos cuando pensamos o iniciamos un proyecto es que éste sea exitoso. ¿Y qué quiere decir esto de “exitoso”? Tenemos un proyecto exitoso cuando:

1. **Hacemos** las cosas que nos proponemos y **logramos** los resultados que esperamos
2. Hacemos las cosas y logramos los resultados **a tiempo**
3. **Gastamos bien** los recursos que conseguimos
4. Nos sirve para **unir a las personas** que trabajamos en él
5. **Mejora y fortalece** nuestra organización o grupo

¿Cómo se logra un proyecto exitoso?

Si bien hay muchos elementos relacionados en esta pregunta, la respuesta básica consiste en reconocer dos pasos:

CAPÍTULO 2

- a) El primer paso para lograr un proyecto exitoso es hacer una buena planificación, o sea una planificación que apunte a lograr cada uno de los cinco aspectos mencionados antes cuando se explicó cómo era un proyecto exitoso.
- b) El segundo paso es llevar el proyecto a la práctica de una manera que también ayude a lograr esos 5 aspectos.

En otras palabras, un proyecto exitoso no se logra por casualidad ni por ayuda, se logra trabajando en forma fuerte y conciente para alcanzar cada uno de los 5 aspectos mencionados.

En esta actividad el trabajo se va a enfocar en el primer paso, o sea la planificación del proyecto. Y para que la tarea sea útil debemos siempre mantener en la cabeza los cinco aspectos mencionados.

Los pasos de la planificación de proyectos

Una buena planificación de proyectos se hace siguiendo los siguientes pasos en que se analizan y se llega a acuerdos sobre las siguientes preguntas :

- ¿Cómo estamos? ¿Qué anda bien? ¿Qué anda mal? ¿Por qué? ¿Qué oportunidades tenemos? ¿Qué problemas tenemos?
- ¿Cómo queremos estar en el futuro? ¿Qué tenemos que mejorar? ¿Qué tenemos que mantener?
- ¿Qué queremos lograr (mejorar o mantener) con este Proyecto? ¿En cuánto tiempo?
- ¿Quiénes están interesados en este proyecto? ¿Quiénes se benefician? ¿Quiénes queremos que colaboren con el proyecto? ¿Alguien se perjudica?
- ¿Cómo vamos a hacer para acercar a los que tienen que participar? ¿Cómo convencemos a los que no están de acuerdo? ¿Cómo compensamos a los perjudicados?

CAPÍTULO 2

- ¿Qué nos puede hacer fracasar? ¿Podemos evitarlo?
- ¿Cómo vamos a demostrar que estamos teniendo éxito?
- ¿Qué tenemos que hacer para lograr lo que queremos? ¿Cuándo? ¿Cuánto va a costar?
- ¿Quién va a hacer qué? ¿Quién tomará la responsabilidad de todo el proyecto?
- ¿Cuánto dinero necesitamos para este proyecto? ¿Quién y cómo lo va a aportar?

En los siguientes capítulos y sesiones de trabajo iremos abordando uno por uno estos aspectos.

¿Cómo organizarnos para planificar el proyecto?

Aunque la mayor parte de la comunidad participe en el proyecto, para responder a todas estas preguntas es mejor organizarnos en un grupo y poder así recoger la información, discutirla y consultar los aspectos más importantes con la comunidad o con las organizaciones que nos acompañen.

CAPÍTULO 3

Nota aclaratoria:

La metodología presentada en este manual, conduce al lector a formular una propuesta completa de proyecto. Para esto se irán desarrollando una serie de ejercicios en cada capítulo. Al final, estos ejercicios se convertirán en las distintas secciones del documento de propuesta. En la siguiente tabla se indica cómo se relacionan las secciones del documento final de la propuesta (columna de la izquierda de la tabla) con los capítulos del manual (columna de la derecha de la tabla). Al inicio de cada capítulo encontrará una tabla similar en la cual se resaltan las secciones de la propuesta del proyecto que se abordarán en ese capítulo.

PROPUESTA DEL PROYECTO

Sección	Capítulo
1. Título	Por definir
2. Diagnóstico	3
3. Visión a largo plazo	3
4. Partes interesadas	5
5. Estrategias de trabajo	6
6. Objetivos del Proyecto	7
7. Estructura de ejecución	12
8. Duración del Proyecto	11
9. Presupuesto del Proyecto	13
10. Anexo 1: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)	7, 8, 9, 10 y 11

CAPÍTULO 3

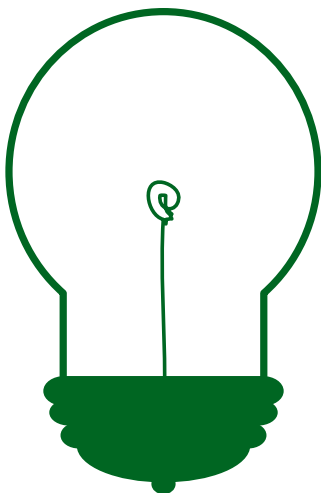
Diagnóstico y visión: ¿Cómo estamos ahora? ¿A dónde queremos ir?

El primer paso en la preparación de un proyecto es reunirnos para discutir cuál es nuestra situación actual y qué partes de esa situación queremos mejorar. A veces no se trata solamente de mejorar cosas sino también de mantener algo que sea importante que estemos perdiendo.

Ideas

Este primer paso es muy importante para lograr los siguientes puntos:

1. Ponernos de acuerdo acerca de cómo vemos y entendemos nuestra **situación actual**. Por más que todos vivamos en la misma comunidad o pertenezcamos al mismo grupo muchas veces tenemos ideas distintas acerca de lo que nos pasa y sobre qué es importante mejorar o mantener.



2. Ponernos de acuerdo acerca de la **situación futura** por la que queremos trabajar. Al igual que en el punto anterior, muchas veces tenemos ideas distintas del futuro que queremos para nosotros y para nuestros hijos y nietos. No ponernos de acuerdo en esas cuestiones significa que nos va a costar mucho tener acciones que nos lleven para el mismo lado.

CAPÍTULO 3

Metodología

Primera Parte: Diagnóstico ¿Cómo estamos ahora?

En esta parte tenemos que ir discutiendo uno por uno los temas de nuestra vida y nuestro ambiente. Esta discusión siempre se hace alrededor de dos preguntas: ¿Cómo estamos en el tema? ¿Hay algo para mejorar o mantener?

Nuestra vida

- **Trabajo.** ¿Cómo estamos en lo referente al trabajo?
¿Hay algo para mejorar o mantener?
- **Ingresos.** ¿Cómo estamos en lo referente a ingresos?
¿Hay algo para mejorar o mantener?
- **Salud.** Las mismas preguntas que arriba, pero respecto a salud.
- **Educación.** Lo mismo.
- **Carreteras y comunicaciones**
- **Electricidad**
- **Agua**
- **Vivienda**
- **Relaciones entre los vecinos**
- **Organización**
- **Seguridad**



CAPÍTULO 3

Nuestro ambiente

- **Animales y plantas silvestres.**
- **Producción.** ¿Cómo estamos en lo referente a la producción, cultivos y ganado? ¿Hay algo para mejorar o mantener?
- **Productos que extraemos.** ¿Cómo estamos en lo referente a extracción de madera, leña, pesca y-o cacería? ¿Hay algo para mejorar o mantener?
- **Tierras.** ¿Cómo están nuestras tierras? ¿Hay algo para mejorar o mantener?
- **Bosques.** Las mismas preguntas, pero respecto a los bosques
- **Ríos, quebradas, lagunas y aguadas**
- **Mar y costas** (sólo cuando tengamos)

Es necesario llevar una anotación de los puntos donde hay acuerdo. Para eso se puede usar una lista como la siguiente:

Tema	¿Cómo estamos?	¿Mejorar o mantener?

Una vez que completamos la discusión, revisamos las anotaciones y subrayamos los **ocho o diez** puntos que nos resulten más importantes. Luego, discutimos para cada una de esas 8 ó 10 cosas el porqué están ocurriendo. Si son problemas, discutimos porqué tenemos esos problemas. Si son aspectos buenos que queremos mantener, discutimos qué es lo que los puede amenazar.

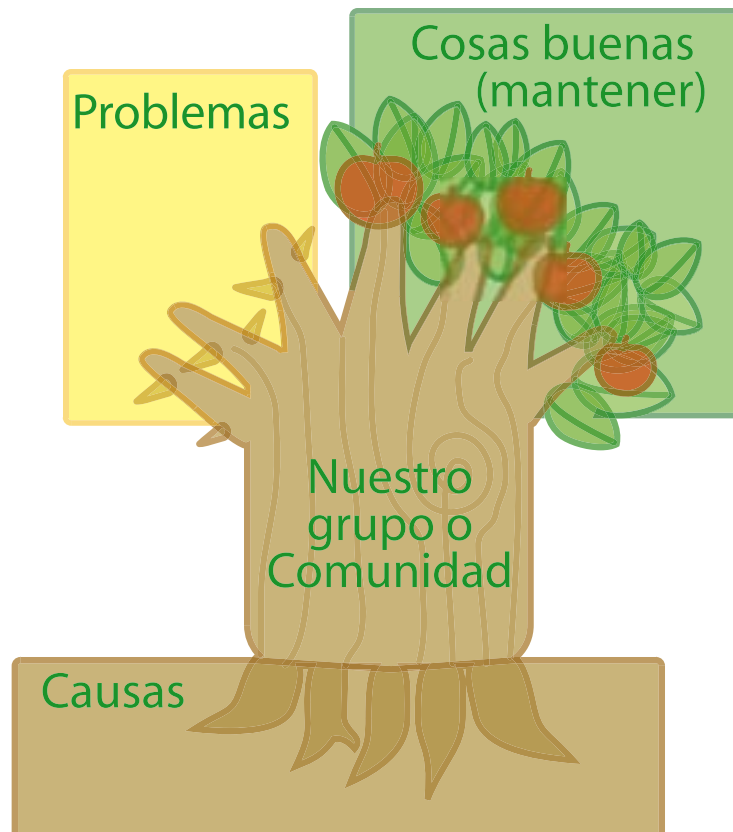
CAPÍTULO 3

Construcción de nuestro árbol

Con todos los elementos anteriores vamos a construir un dibujo del árbol de nuestra comunidad o grupo.

En ese dibujo, nuestro grupo o comunidad está representado por el tronco. En las ramas sanas ubicamos los factores buenos 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 porqués de lo bueno y lo malo. Esa figura es el árbol que nos representa tal como estamos hoy.



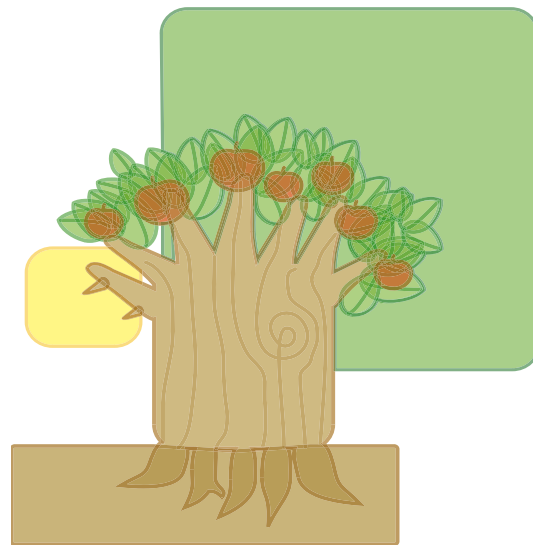
CAPÍTULO 3

Segunda Parte: Visión ¿Para dónde queremos ir?

En esta segunda parte vamos a ponernos de acuerdo en los cambios que queremos ir alcanzando. Tenemos que ver lo que ya acordamos en cuanto a la situación actual y ponernos de acuerdo en los cambios que queremos lograr. Para ello, vamos a tomar nuestro árbol y vamos a ponernos de acuerdo sobre los frutos que queremos mantener y sobre qué queremos tener en lugar de las espinas. Luego hacemos una discusión de la situación de las raíces para ver cuáles son las causas de los problemas que tenemos que resolver.

Nuestro árbol del futuro

Con los elementos de esta 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.



Ejemplo

A partir de la página 6 del Cuaderno de Ejemplos vamos a ver un caso real de una comunidad o grupo como la nuestra, la forma en que se aplicó la metodología explicada anteriormente y los distintos productos (anotaciones, árboles y otros) que se produjeron durante la realización de este primer paso.

CAPÍTULO 4

Idea del Proyecto:

¿Qué queremos conseguir con este proyecto?

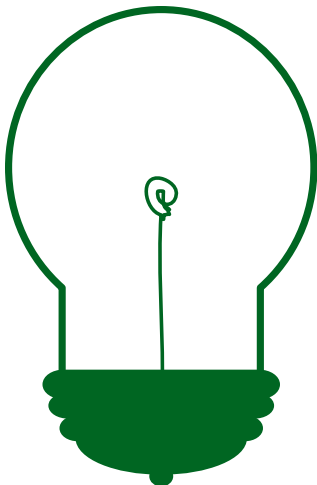
En el paso anterior trabajamos para ponernos de acuerdo con el futuro que quisiéramos construir. Ese futuro es amplio y tiene muchos temas y cuestiones en las que hay que trabajar. El proyecto que vamos a preparar no puede abarcar todos estos puntos, sino solo algunos de ellos.

El trabajo que haremos en este paso es elegir qué parte del futuro que queremos vamos a empezar a construir con este proyecto.

Ideas

Una de las etapas más importantes de un proyecto es elegir con claridad cuáles son los cambios concretos que queremos conseguir.

Esta elección está relacionada con la discusión sobre nuestra situación actual y qué futuro queremos construir que ya se ha desarrollado. Es necesario hacer una buena elección debido a que el proyecto es una iniciativa pequeña y de corta duración (dos o tres años).



Una buena elección es algo que podamos conseguir o lograr en 2 ó 3 años y que nos acerque al futuro que deseamos construir.

Una cuestión importante para recordar es que en este paso no vamos a definir lo que queremos hacer, sino lo que queremos conseguir como resultado final.

CAPÍTULO 4

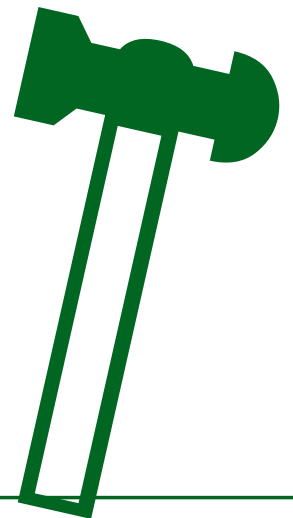
Más adelante discutiremos qué tenemos que hacer para conseguir lo que queremos. Por lo tanto, lo que tenemos que expresar ahora es una idea de la nueva situación que tendremos en el futuro gracias al proyecto. Algunos ejemplos podrían ser:

- Nuestro grupo está logrando mejores ingresos gracias a que nos organizamos para vender nuestra producción.
- Nuestra comunidad ha logrado mantener la calidad del agua a través de la conservación de los bosques que rodean la fuente de agua.
- Los agricultores y agricultoras de nuestra área han mejorado sus fincas mediante la siembra de árboles y trabajos de conservación que evitan la pérdida de los suelos.
- Nuestra comunidad está mejorando las oportunidades de nuestros niños y niñas por la construcción de una escuela y la contribución para mantener una maestra.

Metodología

La metodología para este paso es sencilla ya que consiste en analizar nuestro árbol actual y nuestro árbol del futuro y ponernos de acuerdo en qué es lo que queremos conseguir con este proyecto.

Una vez que nos pusimos de acuerdo, escribimos la idea usando como guía los ejemplos de las páginas 11 y 33 presentados en el Cuaderno de Ejemplos.



CAPÍTULO 5

PROPUESTA DEL PROYECTO

Sección	Capítulo
1. Título	Por definir
2. Diagnóstico	3
3. Visión a largo plazo	3
4. Partes interesadas	5
5. Estrategias de trabajo	6
6. Objetivos del Proyecto	7
7. Estructura de ejecución	12
8. Duración del Proyecto	11
9. Presupuesto del Proyecto	13
10. Anexo 1: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)	7, 8, 9, 10 y 11

CAPÍTULO 5

Análisis de actores: ¿Quiénes están interesados en este Proyecto?

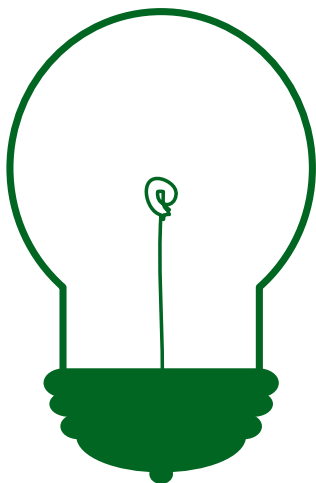
Una vez que hemos decidido qué queremos conseguir con el Proyecto es necesario pensar en quiénes van a estar interesados. Ese es el tema que vamos a considerar en este paso.

Ideas

Cuando uno quiere preparar un proyecto tiene que pensar en los grupos y personas interesadas, tanto positivamente como de forma negativa.

Estos grupos incluyen:

- Aquellos que se van a beneficiar con el Proyecto y lo van a apoyar
- Los que se pueden perjudicar o afectar por el Proyecto y que podrían estar en su contra
- Quienes no se perjudican ni se benefician pero que necesitamos que nos apoyen o participen



Metodología

Nos reunimos en grupo para hacer una lista de todas las partes interesadas en el Proyecto y anotar esta lista y sus características como se indica a continuación:

CAPÍTULO 5

Grupo o Persona	¿Los necesitamos para conseguir nuestros objetivos?	¿Por qué?

Una vez que completamos la lista y sus características, le dibujamos 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 el actor es clave. Los que no son clave se marcan como NO.

Grupo o Persona	¿Los necesitamos para conseguir nuestros objetivos?	¿Por qué?	¿Es clave? SI/NO ¿Por qué?

Recuerde que siempre puede recurrir al Cuaderno de Ejemplos para guiarse en los ejercicios por realizar.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA DEL PROYECTO

Sección	Capítulo
1. Título	Por definir
2. Diagnóstico	3
3. Visión a largo plazo	3
4. Partes interesadas	5
5. Estrategias de trabajo	6
6. Objetivos del Proyecto	7
7. Estructura de ejecución	12
8. Duración del Proyecto	11
9. Presupuesto del Proyecto	13
10. Anexo 1: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)	7, 8, 9, 10 y 11

CAPÍTULO 6

Estrategias: ¿Cómo vamos a trabajar con los interesados?

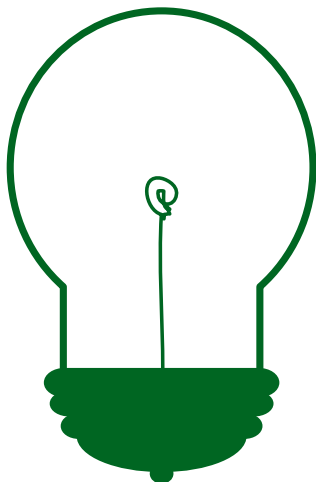
En el paso anterior hemos visto que hay distintos interesados en nuestro proyecto, y que su interés es diferente (algunos se benefician, otros se oponen, a otros los necesitamos).

Por lo tanto tenemos que pensar en como vamos a relacionarnos con estos diferentes interesados y sus intereses, a fin de que su acción sea provechosa para nuestro proyecto.

Ideas

1. ¿Cuál es la actitud del interesado que estamos analizando con respecto a nuestro proyecto? ¿Es positiva? ¿Es negativa? ¿No le importa? ¿No nos conoce?
2. ¿Qué está haciendo ahora ese interesado que nosotros queremos que cambie? En este caso hay varias posibilidades. Veamos algunos casos:

- Puede ser que el interesado sea un vecino que se puede beneficiar del Proyecto pero que no está participando. En este caso lo que está haciendo, que queremos que cambie, es el hecho de que no participa y queremos que de alguna manera se integre.
- Otro caso sería el de alguien que se opone a nosotros porque no le conviene lo que hacemos. En este caso lo que queremos que cambie es que deje de oponerse a nuestro proyecto.
- Otros caso sería de alguien que no nos conoce pero al que necesitamos que nos ayude. En ese caso lo que queremos cambiar es que no nos conoce y por lo tanto no nos ayuda.




CAPÍTULO 6

3. El siguiente paso es preguntarnos porqué estos interesados están actuando de esa manera.
O sea, siguiendo los ejemplos, ¿porqué no participa?, ¿porqué se opone?, ¿por qué no nos conoce?
4. A partir de lo anterior, tenemos que pensar qué quisiéramos que cada uno de estos actores haga en el futuro. En algunos casos es fácil, como por ejemplo en el caso del vecino que no participa, lo que quisiéramos es que participe. En otros casos es un poco más difícil; por ejemplo, en el caso del que se opone podríamos querer que no se oponga, pero también que en vez de oponerse nos apoye.
5. Luego, tenemos que decidir lo que vamos a hacer para que cada uno de los interesados clave deje de hacer lo que está haciendo y empiece a comportarse como nosotros queremos en nuestro Proyecto: qué vamos a hacer para que el vecino participe (por ejemplo, ir a verlo, hablarle, invitarlo a que se una al grupo y a las reuniones). En el caso del que se opone podría ser visitarlo y explicarle nuestras razones, que nos explique cuáles son sus problemas, discutir con él o ella cómo podrían arreglarse las cosas si algún cambio en nuestro proyecto lo dejaría conforme.
6. Finalmente, el último paso y muy importante, es pensar cuáles beneficios y en qué perjuicios le va a causar al interesado lo que vamos a hacer. Si los beneficios son suficientes en comparación con los perjuicios entonces hemos terminado con este paso. Si no son suficientes, entonces tendríamos que volver al paso anterior y ver qué otros puntos tendríamos que hacer para aumentar los beneficios o reducir los perjuicios del interesado. Tenemos que recordar que muchas veces el dejar de hacer algo (por ejemplo, dejar de pescar o de cazar) o el cambiar la forma de hacerlo (por ejemplo, pescar con red en vez de dinamita) son tomados como perjuicios por parte del interesado.

CAPÍTULO 6

Metodología

Nos reunimos en grupo para ir siguiendo 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	<input type="radio"/> Positiva <input type="radio"/> Negativa <input type="radio"/> No le importa <input type="radio"/> No nos conoce
¿Qué está haciendo ahora este interesado que nosotros queremos que cambie?	
¿Por qué está haciendo eso?	
¿Qué queremos nosotros 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 cuánto se 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 los perjuicios <input type="checkbox"/> Más perjuicios que beneficios

CAPÍTULO 7

PROPUESTA DEL PROYECTO

Sección	Capítulo
1. Título	Por definir
2. Diagnóstico	3
3. Visión a largo plazo	3
4. Partes interesadas	5
5. Estrategias de trabajo	6
6. Objetivos del Proyecto	7
7. Estructura de ejecución	12
8. Duración del Proyecto	11
9. Presupuesto del Proyecto	13
10. Anexo 1: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)	7, 8, 9, 10 y 11

CAPÍTULO 7

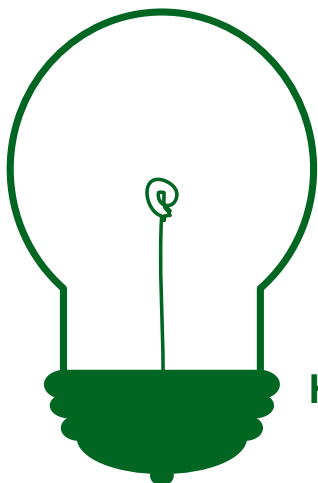
Hoja 1 del Marco Lógico: Organizando el trabajo

En este momento ya hemos discutido, acordado y anotado muchas cosas y empezamos a correr el riesgo de enredarnos con tantas cosas que ya se han hecho. Por lo tanto parece que es un buen momento para introducir una herramienta que nos ayude a organizar un poco lo que ya hemos trabajado y lo que todavía nos falta por hacer. A esta tarea le dedicaremos el siguiente paso de nuestro proceso.

Ideas

La herramienta que vamos a usar para ordenar lo que ya trabajamos y presentarlo a quienes les interese se llama Marco Lógico. El nombre no es muy importante, pero sí es importante que la mayoría de las organizaciones que dan financiamiento piden que las propuestas de proyectos se les entreguen usando esta herramienta.

Dejando de lado el nombre extraño de Marco Lógico, la herramienta consiste básicamente de dos hojitas a las que llamaremos Hoja 1 y Hoja 2.



La Hoja 1 se completa con la información de lo que queremos conseguir, los riesgos que tiene nuestro proyecto y cómo vamos a demostrar si estamos teniendo éxito o no. La Hoja 2 se llena con las actividades que vamos a hacer para conseguir lo que presentamos en la Hoja 1.

Hoja 1. ¿Qué queremos conseguir?
Hoja 2. ¿Qué vamos a hacer para conseguirlo?

CAPÍTULO 7

En primer lugar vamos a presentar la Hoja 1 y vamos a usarla para poner algunas cosas que ya discutimos y acordamos. Luego la seguiremos utilizando en los siguientes pasos hasta que quede completa. Más adelante presentaremos la Hoja 2 y haremos las tareas para completarla.

Metodología

¿Cómo es la Hoja 1? La Hoja 1 es un cuadro como el que se muestra a continuación, con renglones de izquierda a derecha y columnas de arriba para abajo.

¿Qué queremos conseguir con el proyecto? OBJETIVOS	¿Cómo vamos a demostrar que nos está yendo bien? INDICADORES	¿De dónde sacamos la información para demostrar como nos va? MEDIOS DE VERIFICACION	¿Cuáles son los riesgos que tiene el proyecto? 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			

CAPÍTULO 7

Si miramos con un poco de atención este cuadrito vamos a encontrar frases que ya conocemos y otras que no. Las que no conocemos las iremos viendo en las próximas sesiones. Concentrémonos primero en las que conocemos, en especial en la primera columna: ¿qué queremos conseguir con este proyecto?

Qué queremos conseguir con este proyecto es algo que ya hemos analizado, acordado y tenemos notas sobre el tema. Si buscamos en esos apuntes vamos a encontrar que tenemos una frase que presenta lo que queremos lograr con el Proyecto. Esa frase la copiamos en la casilla que dice **OBJETIVO DEL PROYECTO**. Ésta muestra lo que queremos conseguir con el Proyecto.

Una vez que hicimos esto vamos a notar que arriba de esa casilla hay otra que aún está en blanco y que dice: Mas allá del Proyecto.

OBJETIVO A LARGO PLAZO

Esta casilla la tenemos que llenar con una idea que muestre para dónde queremos ir más allá del Proyecto. Esta idea la podemos sacar de las discusiones que tuvimos al principio cuando dibujamos el árbol del futuro, y esta idea debe resumir todo ese futuro que queremos en una sola frase. Algunos ejemplos que hemos encontrado en el trabajo de otros grupos como éste son los siguientes:

- Los pobladores de la comunidad de San Miguel han mejorado su calidad de vida, sus ingresos y el estado de su medio ambiente.
- Las niñas y niños de La Colorada tienen mejores oportunidades para el futuro gracias a la adopción de mejores alternativas productivas por parte de los productores de granos básicos de la comunidad.
- Los grupos de pescadores de Bahía Sal manejan mejor sus recursos pesqueros y aseguran así ingresos sostenibles de sus familias.

CAPÍTULO 7

Por debajo de la casilla del Objetivo del Proyecto aparece algo llamado **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**; como estos objetivos específicos son varios, hay varias casillas numeradas para ir anotándolos. Estas casillas de objetivos específicos se completan a partir del análisis de interesados que también ya hemos hecho. A cada interesado clave le corresponde un objetivo específico y se escribe cuál es el comportamiento que queremos que muestre el interesado.

Si usamos los ejemplos que presentamos antes, los objetivos específicos podrían ser argumentos como los que siguen:

a. Para los vecinos que no participan

Objetivo específico: La mayoría de los vecinos de la comunidad se integra a las actividades propuestas por el Proyecto

b. Para el que se oponía

Objetivo específico: Los actores opuestos al Proyecto han sido incentivados para cambiar su actitud y apoyar la ejecución del Proyecto.

c. Para el que no nos conocía (por ejemplo un comprador de productos de la capital)

Objetivo específico: Los compradores capitalinos de productos del Proyecto se han interesado y están comercializando los productos del Proyecto.

En general no conviene tener más de cinco o seis objetivos específicos. Si uno tiene una lista larga de interesados clave se recomienda juntar en un solo objetivo específico a los que se parecen. Por ejemplo, si el Proyecto necesita el apoyo del Ministerio de Agricultura, del Ministerio de Ganadería y del Ministerio del Ambiente, en lugar de hacer tres objetivos específicos se hace uno solo que diga algo así: “Los ministerios clave del Gobierno (Agricultura, Ganadería y Ambiente) conocen y apoyan las actividades del Proyecto”.

CAPÍTULO 7

Finalmente, pero muy importante, una vez que se han escrito todos los objetivos específicos se agrega al final uno que diga: "el proyecto ha sido gerenciado de forma adecuada". Este objetivo específico hay que ponerlo siempre, ya que luego veremos que en este objetivo vamos a poner todas las actividades que tienen que hacerse para gerenciar el proyecto (reuniones del grupo, viajes a la ciudad, costos de teléfonos y correo, costo de transporte, etc.).

CAPÍTULO 8

PROPUESTA DEL PROYECTO

Sección	Capítulo
1. Título	Por definir
2. Diagnóstico	3
3. Visión a largo plazo	3
4. Partes interesadas	5
5. Estrategias de trabajo	6
6. Objetivos del Proyecto	7
7. Estructura de ejecución	12
8. Duración del Proyecto	11
9. Presupuesto del Proyecto	13
10. Anexo 1: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)	7, 8, 9, 10 y 11

CAPÍTULO 8

Hoja 1 del Marco Lógico: Riesgos ¿Cuáles son los riesgos que corre nuestro proyecto?

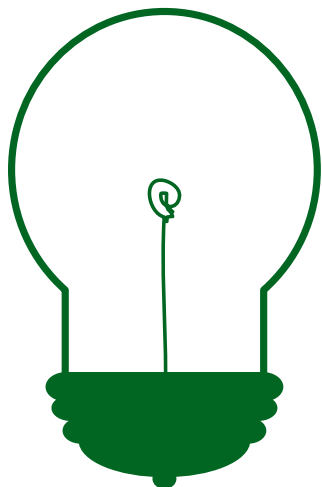
Ahora que ya tenemos claro qué es lo que queremos conseguir y hacia quiénes (actores a favor y en contra), necesitamos pensar en los riesgos que tiene nuestro proyecto. Es decir, qué puede pasar que nos haga fracasar el proyecto.

Ideas

El éxito de un proyecto depende de lo bien que hagamos nuestros planes y de los esfuerzos que realicemos para llevarlos a la práctica. Sin embargo, hay factores fuera de nuestro control (como el clima y los precios de los productos) que pueden hacernos fracasar a pesar de nuestros planes y esfuerzos.

Por eso es conveniente dedicar un tiempo a pensar cuáles pueden ser los riesgos que corre nuestro proyecto a fin de decidir mejor si se justifica o no embarcarnos.

Metodología



La metodología para este paso es sencilla y consiste en hacer una lista de los distintos riesgos.

Vale la pena recordar que se consideran como riesgos aquellos hechos que están fuera de nuestro control (como el clima o que bajen los precios, por ejemplo). Si algo es riesgoso pero está dentro de nuestro control (por ejemplo, que los vecinos que se van a beneficiar participen) eso no se considera un riesgo sino algo que tenemos que resolver. Estos últimos no se listan.

CAPÍTULO 8

También hay que recordar que solo son riesgos los hechos que pueden pasar o no (por ejemplo, una sequía anormal). Cuando es seguro que algo va a pasar (que haga frío en enero o que se den elecciones dentro de un tiempo) eso no es un riesgo y no se debe incluir en la lista.

Para realizar este paso nos reunimos en grupos y discutimos sobre este tema recordando las indicaciones anteriores. A medida que vamos encontrando riesgos y vamos acordando en ponerlos en la lista, los vamos anotando en un cuadrado como el siguiente.

Riesgos para nuestro Proyecto
1.
2.
3.
4.

Una vez que completamos el cuadrado discutimos en grupo si el Proyecto es muy riesgoso o no. Si no lo es, seguimos adelante. Si lo es o tenemos dudas, mejor consultamos con otras personas antes de continuar.

Una vez que estamos de acuerdo en que los riesgos del Proyecto son manejables, el último paso consiste en colocarlos en la columna correspondiente de la Hoja 1 que vimos en el paso anterior. Para esta tarea es necesario revisar a cuál de los objetivos específicos afecta el riesgo; si afecta a varios objetivos específicos (o a todos) se escribe directamente en la casilla de riesgos que corresponde al objetivo del Proyecto.

CAPÍTULO 9

PROPUESTA DEL PROYECTO

Sección	Capítulo
1. Título	Por definir
2. Diagnóstico	3
3. Visión a largo plazo	3
4. Partes interesadas	5
5. Estrategias de trabajo	6
6. Objetivos del Proyecto	7
7. Estructura de ejecución	12
8. Duración del Proyecto	11
9. Presupuesto del Proyecto	13
10. Anexo 1: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)	7, 8, 9, 10 y 11

CAPÍTULO 9

Hoja 1 del Marco Lógico: Indicadores y Medios de Verificación ¿Cómo vamos a demostrar que estamos teniendo éxito?

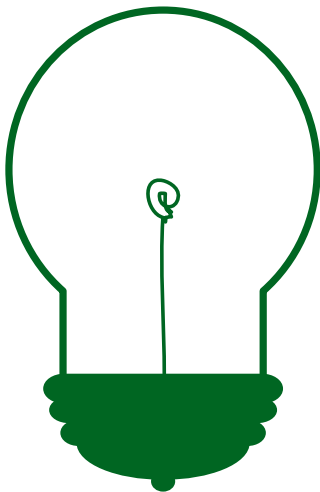
Poner en práctica un proyecto es algo que toma tiempo y esfuerzo de todos. Por esto es necesario saber si nuestro proyecto está teniendo éxito y si los esfuerzos que le estamos poniendo están dando los frutos que esperábamos

Si nuestro proyecto cuenta con financiamiento externo además de nuestro esfuerzo, también es necesario poder demostrarles a los que nos dan o nos prestan el dinero que las actividades van marchando bien.

Por estas dos razones es importante darse cuenta y demostrar cuán bien va nuestro proyecto. Este paso está dedicado a esta cuestión.

Ideas

El éxito de nuestro proyecto consiste en alcanzar los cambios y las nuevas cosas que nos hemos propuesto.



Esa tarea ya la hemos hecho antes cuando analizamos nuestra situación y decidimos que queríamos alcanzar. Parte de lo que queremos alcanzar se logrará a largo plazo y otras cosas las alcanzaremos con el Proyecto.

CAPÍTULO 9

Todas estas situaciones que queremos alcanzar en diferentes plazos ya las hemos escrito en forma de objetivos, y ya las hemos incorporado en la Hoja 1 de nuestro Proyecto. Por lo tanto, vamos a usar este trabajo que ya hemos hecho como base para explicar en qué va a consistir el éxito de nuestro Proyecto. Esta explicación de cuáles van a ser los éxitos es a lo que se llama “indicadores”. Y se llaman así porque ellos indican o señalan con precisión cuáles son las acciones que para este proyecto se van a considerar como éxitos.

Si volvemos a nuestra Hoja 1, allí veremos que hemos definido objetivos (ideas que queremos lograr) en tres tiempos diferentes: objetivo a largo plazo (después de finalizado el Proyecto), objetivo del Proyecto (para lograr en el tiempo del proyecto) y objetivos específicos (para alcanzar durante el proyecto).

La identificación de los indicadores se comienza por los objetivos específicos, y luego se sigue con los del Proyecto y luego los de largo plazo. O sea, se avanza de lo más cercano en el tiempo a lo más lejano.

Para el último objetivo específico, hay varios indicadores que son siempre los mismos ya que la ejecución o gerencia de los proyectos está basada en los mismos elementos. Estos indicadores se presentan al final de este capítulo, en un apéndice.

CAPÍTULO 9

Medios de verificación

Dado que estos indicadores se usan para demostrar éxito, es necesario que los mismos incluyan acciones que puedan medirse, o que puedan verse fácilmente. Por ejemplo decir que 50 vecinos se han integrado a las actividades del Proyecto es un buen indicador, lo mismo que son buenos otros como:

- está construido un salón comunal
- está firmado un acuerdo con el Gobierno reconociendo los derechos de la comunidad para la pesca
- los productores han sembrado 50 ha de nuevos cultivos alternativos.

En otras palabras, todas estas medidas de éxito tienen que poder verse y, si es posible, medirse.

Estas cuestiones de ver o medir mencionadas antes tienen que ver con lo que se llama verificación de los indicadores. Es decir, dónde vamos a encontrar la información que se necesita para verificar que los logros se han alcanzado. Esta parte es la que se encuentra en la Hoja 1 en una columna llamada medios de verificación.

Veamos como ejemplos los indicadores que mencionamos antes:

Indicador: 50 vecinos se han integrado a las actividades del proyecto. ¿Dónde encuentro la información para verificar si esto se logró? Por ejemplo, en las listas de participantes de las actividades del proyecto. En este caso el medio de verificación sería: listas de participantes en las actividades del Proyecto.

Indicador: está construido un salón comunal. Para verificar si esto se logró hay que ir hasta el lugar y verlo. En este caso el medio de verificación sería la visita de campo al salón comunal.

CAPÍTULO 9

Indicador: está firmado un acuerdo con el Gobierno reconociendo los derechos de la comunidad para la pesca. Esto se verifica mostrando el documento firmado, y en ese caso el medio de verificación sería la copia del acuerdo firmado con el Gobierno.

Indicador: los productores han sembrado 50 ha de nuevos cultivos alternativos. En este caso el medio de verificación sería una visita de campo a los productores que han sembrado cultivos alternativos.

A veces usamos indicadores más lejos de nuestro alcance, como por ejemplo: Aumenta en 20% la cantidad de jóvenes que termina la secundaria. En esos casos el medio de verificación pueden ser las estadísticas de educación de la escuela o del Ministerio de Educación. O el indicador puede ser la reducción a la mitad de los casos de diarrea infantil, y en ese caso el medio de verificación pueden ser las estadísticas del puesto de salud o del hospital.

Los medios de verificación del último objetivo específico también son fijos y se presentan al final de este capítulo en el apéndice.

CAPÍTULO 9

Para realizar este paso, tomaremos la Hoja 1 con la que venimos trabajando en las sesiones anteriores. En ella veremos los objetivos que ya preparamos y una columna para indicadores que se encuentra a la par de la de objetivos. Allí iremos escribiendo los resultados de la tarea de este paso.

Indicadores de objetivos específicos

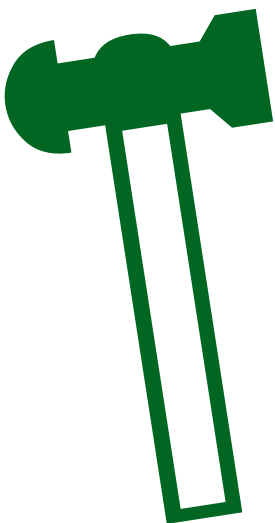
Primero comenzaremos por ponernos de acuerdo con los indicadores para cada uno de los objetivos específicos. Es recomendable identificar más de un indicador para cada objetivo, pero como mínimo tiene que haber uno.

La forma más sencilla de encontrar indicadores es preguntarse: ¿cómo podemos demostrar que estamos teniendo éxito en este objetivo?

Por ejemplo, si el objetivo específico era “la mayoría de los vecinos de la comunidad se integra a las actividades propuestas por el Proyecto”, uno se preguntaría cómo demuestro que estamos alcanzando esto, o teniendo éxito?

Algunas de las formas de demostrarlo podrían ser así:

- Al menos la mitad de los familias de la comunidad están participando en las actividades productivas del Proyecto.
- Los participantes en el Proyecto incluyen mujeres y jóvenes de al menos 15 familias de las 60 que forman el total de la comunidad.
- Se forma una empresa comunitaria en la que participan como socios al menos la mitad de las familias.



CAPÍTULO 9

Los puntos anteriores son solo ejemplos de cómo preparar indicadores. Más ejemplos se presentan en la última parte de esta sección.

Una vez terminados los indicadores se completa la columna vecina de Medios de verificación, indicando dónde se va a obtener la información necesaria para verificar que se alcanzó el éxito.

Hay que recordar siempre de incluir en la Hoja 1 los indicadores y medios de verificación del último objetivo específico del proyecto (ejecución o gerencia apropiada) que se presentan al final de este capítulo.

Indicadores del objetivo del proyecto

Una vez que se han completado los indicadores de todos los objetivos específicos se pasa a trabajar con los del objetivo del Proyecto, siguiendo el mismo método. Luego se llenan los medios de verificación correspondientes.

Indicadores del objetivo a largo plazo

Finalmente, se elaboran los indicadores para este objetivo. Dado que este objetivo se alcanzará muchos años después de que se haya terminado el Proyecto, sus éxitos también se demostrarán en el largo plazo. Debido a esto, no es obligatorio llenar la casilla de medios de verificación para este objetivo.

CAPÍTULO 9

APÉNDICE

Indicadores	Medios de verificación
Se alcanzan los objetivos e indicadores del Proyecto	Análisis de los resultados de las verificaciones de los objetivos específicos
Los informes técnicos y financieros son enviados a tiempo y aceptados	Registros de envíos y aceptación de informes
El presupuesto del Proyecto se ha ejecutado completamente y en el tiempo acordado	Informes contables y financieros del Proyecto

CAPÍTULO 10

PROPUESTA DEL PROYECTO

Sección	Capítulo
1. Título	Por definir
2. Diagnóstico	3
3. Visión a largo plazo	3
4. Partes interesadas	5
5. Estrategias de trabajo	6
6. Objetivos del Proyecto	7
7. Estructura de ejecución	12
8. Duración del Proyecto	11
9. Presupuesto del Proyecto	13
10. Anexo 1: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)	7, 8, 9, 10 y 11

CAPÍTULO 10

Revisión de la Hoja 1

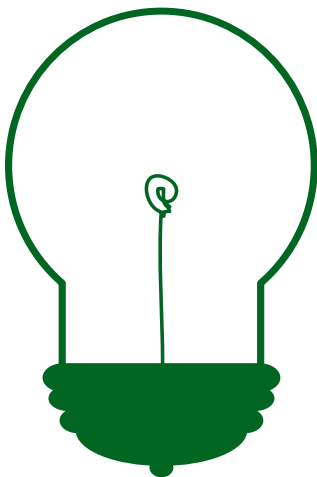
Hemos invertido una buena cantidad de esfuerzo y tiempo en preparar la Hoja 1 de nuestro Proyecto. En ella hemos escrito qué queremos conseguir, cuáles son los riesgos, cómo vamos a demostrar nuestro éxito y de dónde sacar la información para verificar este éxito.

Antes de iniciar la siguiente etapa (qué tenemos que hacer para lograr estas cosas), es conveniente dar una última revisión a la Hoja 1 para estar seguros de que todo está como queremos.

Ideas

La idea de este paso es sencilla. Debido a que la Hoja 1 es la base o cimiento de nuestro Proyecto, es necesario darle una revisión final antes de seguir adelante.

Esta revisión es simple pero importante. Hay que revisar la Hoja 1 en dos sentidos: vertical y horizontal.



Revisión vertical (de arriba abajo)

Esta revisión se hace solamente en la columna de objetivos, la que se lee de arriba para abajo, empezando por el objetivo a largo plazo.

CAPÍTULO 10

Básicamente lo que se revisa es si todo está bien escrito y si los tiempos son los que corresponden. Es decir, se revisa si realmente el objetivo a largo plazo solo se alcanzará mucho después del Proyecto, si el objetivo del Proyecto es alcanzable durante la vida del Proyecto, y si los objetivos específicos son anteriores al del Proyecto y parte de él.

Un aspecto importante de esta revisión es asegurarse que la suma o conjunto de objetivos específicos son suficientes para alcanzar el objetivo del Proyecto.

Si surgen dudas, se puede recurrir a la columna de indicadores para ver en qué consiste el logro o éxito de los objetivos.

Revisión horizontal (de izquierda a derecha)

Esta revisión se hace para cada objetivo, recorriendo de izquierda a derecha y revisando que lo que se dice a lo largo de la línea (objetivo, indicadores, medio de verificación y riesgos) sea correcto y corresponda realmente al objetivo que se describe. En este proceso es importante revisar que los indicadores sean alcanzables.

Trabajando en grupos se procede a revisar la Hoja 1 en forma vertical y horizontal como se explicó en la sección anterior.

Todos los errores deben corregirse, si hay vacíos deben completarse y si hay discrepancias en el grupo acerca de alguna cosa debe discutirse a fondo y llegar a un acuerdo.

La idea es que una vez completada esta revisión haya un acuerdo total sobre la Hoja 1 y ésta pueda ser usada como base para las siguientes etapas del proceso.

CAPÍTULO 11

PROPUESTA DEL PROYECTO

Sección	Capítulo
1. Título	Por definir
2. Diagnóstico	3
3. Visión a largo plazo	3
4. Partes interesadas	5
5. Estrategias de trabajo	6
6. Objetivos del Proyecto	7
7. Estructura de ejecución	12
8. Duración del Proyecto	11
9. Presupuesto del Proyecto	13
10. Anexo 1: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)	7, 8, 9, 10 y 11

CAPÍTULO 11

Hoja 2 del Marco Lógico: ¿Qué tenemos que hacer?

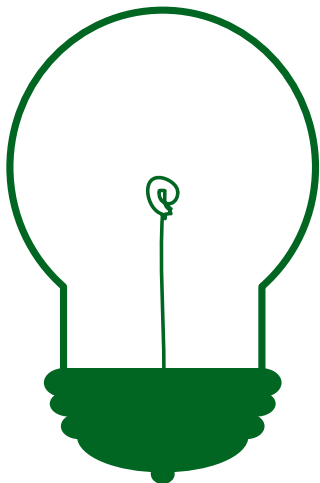
Una vez que hemos acordado con detalle qué es lo que queremos conseguir con el proyecto tal como lo hemos hecho en la Hoja 1, es el momento de decidir qué tenemos que hacer para alcanzar lo que queremos.

Esta identificación sobre qué tenemos que hacer es el propósito central de este paso del proceso.

Ideas

Tenemos que tomar cada uno de los objetivos específicos (con sus indicadores) anotados en la Hoja 1 y ponernos de acuerdo sobre lo que nosotros (o sea el Proyecto) tenemos que hacer para alcanzar esos objetivos y demostrarlos.

Por lo general, ese que hacer significa realizar una serie de actividades que se distribuyen a lo largo de la cantidad de años que vaya a durar el Proyecto.



Una vez que se tiene claridad sobre el que hacer y su orden (qué viene primero y qué viene después), hay que pasar la información a la Hoja 2 del Marco Lógico y completar otras informaciones que allí se piden.

CAPÍTULO 11

Cuando esta tarea se ha completado para todos los objetivos específicos se ha completado el Marco Lógico del Proyecto. Es importante resaltar que no se prepara la Hoja 2 ni se identifican tareas para el objetivo del Proyecto ni para el objetivo a largo plazo. En otras palabras, todas las actividades planeadas para alcanzar los objetivos específicos deben ser suficientes para lograr también el objetivo del Proyecto.

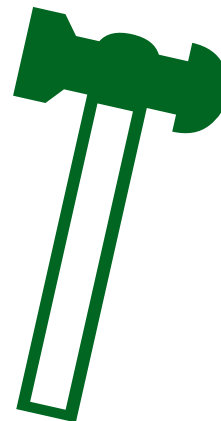
Metodología

Primer paso: nos organizamos en grupos de trabajo, tomamos la Hoja 1 del Marco Lógico, leemos cada 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 número	
Actividad a realizar	Año o mes*
1.	
2.	
3.	
4.	

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

Segundo paso: una vez que se completó el trabajo anterior, y estamos de acuerdo en qué hay que hacer y cuándo para alcanzar cada objetivo específico (y sus indicadores), hay que pasar esta información a la Hoja 2 del Marco Lógico.



CAPÍTULO 11

La Hoja 2 tiene la siguiente forma:

Objetivo específico			Indicadores				
Actividad	Productos	Participantes	Tiempo necesario	Año 1	Año 2	Año 3	Recursos

Para completar esta Hoja 2 hay que dar los siguientes pasos:

1. Se usa un cuadro para cada objetivo específico.
2. En la parte superior se copian el objetivo específico y los indicadores, tal como aparecen en la Hoja 1.
3. **Actividad:** se toma el cuadrado de apoyo que hicimos en el paso anterior y de allí se copian las actividades en la columna de actividades y se marcan con una X el año en que se deben hacer en las columnas correspondientes. La Hoja 2 que se muestra corresponde a un proyecto de 3 años y por eso hay 3 columnas que dicen Año 1, Año 2 y Año 3. Si nuestro Proyecto tiene más o menos años hay que agregar o quitar columnas para ajustarlo. Si nuestro Proyecto es de un año o menos, entonces las columnas se organizan por meses (por ejemplo para un proyecto de 8 meses se ponen 8 columnas).

CAPÍTULO 11

4. **Productos:** para cada actividad hay que identificar los productos (uno o más) que se van a generar. Los productos resultados concretos como matas producidas, árboles plantados, productos vendidos y similares. También son productos la gente capacitada, los documentos (actas, minutas, acuerdos, registros, normas, etc.) y las normativas, leyes, reglamentos, permisos, entre otros, emitidas por el gobierno, el municipio o la comunidad gracias a la acción del Proyecto.
5. **Participantes:** para cada actividad también hay que identificar a los participantes. Esto no se hace por persona sino por sector, por ejemplo: comunidad, gobierno municipal, funcionarios del Ministerio tal, etc.
6. **Tiempo necesario y cronograma:** para cada actividad también hay que identificar el tiempo que se necesita, en días o en meses y cuándo va a suceder esto. Este es el tiempo real que se ocupa en hacerla. Por ejemplo, si la actividad son tres cursos de capacitación de tres días cada uno, el tiempo requerido son nueve días. Esta cantidad (9 días) es independiente de cuando se hace, que ya se colocó en las columnas que siguen. Por ejemplo, estos tres cursos pueden darse durante el primer y segundo año, entonces se ponen nueve días en Tiempo requerido y en el cronograma se marcan las columnas del Año 1 y Año 2 para indicar cuándo se hacen.
7. **Recursos:** aquí hay que poner la cantidad total de dinero que se necesita para hacer la actividad. Es un solo número que incluye todos los costos (transporte, comunicaciones, materiales, etc.) que debe pagar el Proyecto. Esta cifra no debe incluir el costo del equipo que vaya a comprar el proyecto ni el del personal (ver capítulo 13 para más detalles).

Ejemplo

En las páginas 24-25 y 50-51 del Cuaderno de Ejemplos pueden encontrar ejemplos concretos de la Hoja 2 del Marco Lógico.

CAPÍTULO 12

PROPUESTA DEL PROYECTO

Sección	Capítulo
1. Título	Por definir
2. Diagnóstico	3
3. Visión a largo plazo	3
4. Partes interesadas	5
5. Estrategias de trabajo	6
6. Objetivos del Proyecto	7
7. Estructura de ejecución	12
8. Duración del Proyecto	11
9. Presupuesto del Proyecto	13
10. Anexo 1: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)	7, 8, 9, 10 y 11

CAPÍTULO 12

¿Cómo nos vamos a organizar?

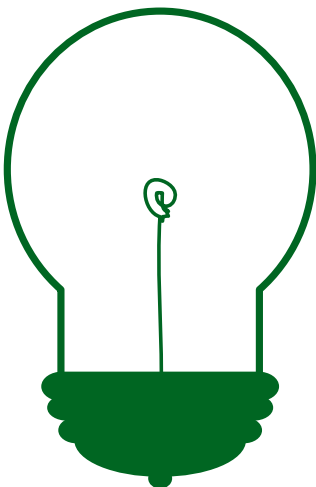
En los pasos anteriores hemos venido conversando y acordando acerca de qué queremos conseguir con el Proyecto y de qué tenemos que hacer para lograrlo. Completada esa etapa, ahora tenemos que enfocarnos en el tema de cómo vamos a organizarnos para el trabajo.

Ideas

El cómo nos vamos a organizar para ejecutar el Proyecto es un tema esencial. De nada vale tener un buen plan si luego su implementación tiene problemas. Por eso las propuestas de proyectos, además de todo lo que ya hemos elaborado, tienen que incluir las ideas generales sobre este tema.

La organización que se necesita para ejecutar un proyecto varía mucho de proyecto a proyecto. Por eso, más que dar recetas en cuanto a cómo hacerlo es mejor analizar los aspectos básicos. Estos aspectos pueden resumirse en tres preguntas:

1. ¿Quién va a trabajar y cómo?
2. ¿Quiénes van a tomar las decisiones y cómo?
3. ¿Quién va a administrar los recursos?



Miremos cada una de estas preguntas con un poco más de detalle.

CAPÍTULO 12

¿Quién va a trabajar y cómo?

En esta pregunta hay que empezar por ver si el trabajo en el proyecto se va a organizar alrededor de una serie de personas (es decir, de un equipo del proyecto) o alrededor de un grupo de organizaciones que trabajan en conjunto (o sea un consorcio).

En ambos casos hay que definir quiénes son los que se van a involucrar, cuánto tiempo le van a dedicar y si su trabajo va a ser pagado, voluntario o mixto.

En la parte de *quiénes se van a involucrar* hay que hacer una lista con nombres y apellidos, aunque se puede aceptar que dos personas se reemplacen una a otra (que haya como un titular y un suplente). Cuando se trata de un equipo de Proyecto esto es directo, mientras que en el caso de un consorcio cada organización debe informar quiénes van a trabajar, con qué dedicación y si lo harán en forma paga o voluntaria.

El tiempo que se va a dedicar puede ser total (en ese caso las personas no pueden tener ninguna otra actividad adicional al proyecto) o parcial. La dedicación parcial puede medirse en un promedio de días por semana; por ejemplo, se puede trabajar un día por semana, dos, tres, etc. Si se va a trabajar medio día cada día, esto equivale a tres días por semana, de forma similar se pueden calcular otras dedicaciones.

Cuánto se va a trabajar es independiente del pago. Si el trabajo se va a pagar, hay que establecer un pago de acuerdo con el tipo de trabajo y la dedicación. Si el trabajo va a ser voluntario entonces hay un compromiso de trabajo y presencia, pero no se va a recibir ningún pago. También se pueden hacer sistemas mixtos combinando trabajo pagado y trabajo voluntario (por ejemplo una persona puede trabajar cuatro días por semana en total y recibir pago por la mitad (dos días) y hacer los restantes dos días en forma voluntaria. Estas decisiones son muy importantes porque influyen en la cantidad de dinero que se va a necesitar para ejecutar el Proyecto.

CAPÍTULO 12

Finalmente, y no menos importante, en los casos en que haya personas que vayan a hacer trabajo a tiempo completo pagado (una persona o más) es aconsejable asesorarse con un abogado o con las autoridades laborales para conseguir la información sobre los pagos de beneficios sociales (pensión, salud, etc.) que proceda según las leyes de cada país.

¿Quién va a decidir y cómo?

Este también es un tema importante en el cual debemos ponernos de acuerdo antes de presentar la propuesta de Proyecto. Hay varias maneras de organizar esto, y en cada caso se debe decidir cuál es la más adecuada. El primer paso es separar entre dos tipos de decisiones:

- a. **Decisiones diarias** (o gerenciales) que corresponden al trabajo y actividades de todos los días (¿Quién va a algo? ¿A qué hora sale y vuelve? ¿Cuáles son las tareas del día para cada uno? Y similares).
- b. **Decisiones de fondo** (o estratégicas) que son las que afectan al conjunto del proyecto (¿A quién se contrata para un trabajo?, aprobación de los informes a los financiadores, firma de convenios y similares).

En general la experiencia indica que las decisiones diarias deben ser tomadas por una persona, a quien se denomina jefe, gerente o coordinador del proyecto. Esta persona supervisa el trabajo de todas las otras personas involucradas en el Proyecto y es la responsable de velar porque se ejecuten todas las actividades planeadas.

A diferencia del caso anterior, para la toma de decisiones estratégicas no hay una recomendación tan clara, pero hay que decidir quiénes deciden y cómo deciden.

CAPÍTULO 12

¿Quiénes deciden?

Una posibilidad es que una organización asuma la conducción estratégica del proceso e informe a las demás. Otra posibilidad es que varias organizaciones formen un grupo (como un Comité Directivo, Comité Coordinador, Grupo Directivo, Consejo Directivo o similares) y que este grupo sea el que se reúne una vez por mes o algo así para tomar las decisiones estratégicas.

¿Cómo deciden?

Las decisiones se pueden tomar por votación, por consenso, por mayoría simple, por mayoría calificada, entre otras.

Normalmente la decisión de quién participa en la dirección del Proyecto está relacionada con quién firma los contratos con el financiador. Puede usarse el criterio de que todas las organizaciones firmantes formen este Comité. En el caso de los consorcios en que todos los integrantes han firmado un acta de formación todos ellos forman el grupo directivo del Proyecto.

Cualquier estructura que se decida es importante recordar tres aspectos:

1. El gerente, jefe o coordinador del Proyecto reporta al grupo directivo; él recibe su mandato de ese grupo, obedece sus instrucciones y es nombrado (y si es necesario removido) por ese grupo.
2. Es necesario decidir de antemano cómo se van a tomar las decisiones en el grupo directivo.
Para esto hay dos alternativas: por consenso (todos tienen que estar de acuerdo y basta que uno no lo esté para que la decisión no se tome) o por votación (se vota y la alternativa que tenga más votos es la que se sigue).

CAPÍTULO 12

3. El grupo directivo necesita alguien que lo presida (normalmente se le llama Presidente) y por lo general (aunque no es obligatorio) el presidente es elegido por los miembros del grupo. También es necesario ponerse de acuerdo sobre la cantidad de miembros que tienen que estar presentes para tomar decisiones (por ejemplo es usual que se decida que deben estar presentes más de la mitad de los miembros del grupo directivo)

Nos organizamos en grupos de trabajo, analizamos 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.

¿Quién va a trabajar en el Proyecto y cómo?		
Nombre	Organización (si corresponde)	Tiempo que va a dedicar al Proyecto
¿Quién va a tomar las decisiones y cómo?		
¿Quién va a administrar los recursos?		

CAPÍTULO 13

PROPUESTA DEL PROYECTO

Sección	Capítulo
1. Título	Por definir
2. Diagnóstico	3
3. Visión a largo plazo	3
4. Partes interesadas	5
5. Estrategias de trabajo	6
6. Objetivos del Proyecto	7
7. Estructura de ejecución	12
8. Duración del Proyecto	11
9. Presupuesto del Proyecto	13
10. Anexo 1: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)	7, 8, 9, 10 y 11

CAPÍTULO 13

Presupuesto: ¿Cuánto va a costar?

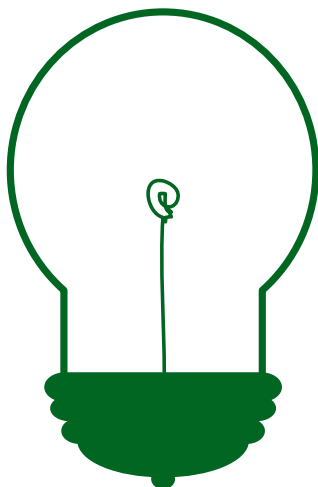
El tema del costo en dinero del Proyecto que queremos ejecutar es el último aspecto del proceso que estamos realizando. Este es un tema algo complicado, por lo que en muchos casos será necesario definir las grandes líneas y luego conseguir apoyo para revisar los cálculos.

Es importante entender que tener menos dinero del que va a hacer falta es un problema serio porque puede impedirnos lograr lo que queremos. Igualmente problemático es tener más de lo que necesitamos, ya que no se podrá gastar y no solo quedaremos mal por pedir y no usar, sino que también podemos llegar a estar perjudicando a otra gente que necesita los recursos y no los recibió porque nos dieron prioridad a nosotros.

Ideas

Los costos del proyecto pueden dividirse en tres grandes grupos:

1. Personal
2. Equipo
3. Gastos operativos



Personal: corresponde a los salarios y otros gastos relacionados (beneficios sociales) que se hacen para pagarle a la gente que trabaja de manera continua en el proyecto. La información para este cálculo sale de la tabla que hicimos en el paso anterior, donde se listó a la gente que va a trabajar en el Proyecto y cuyo trabajo va a ser pagado total o parcialmente

CAPÍTULO 13

En este grupo también hay que considerar si va a ser necesario contratar a un técnico para que haga algún trabajo especializado o alguna asesoría. Si esta situación se va a dar, hay que incluir el costo de estos contratos en esta parte. Si se va a contratar un contador o un estudio para que lleve la contabilidad del proyecto, también hay que incluir esos costos en esta parte.

Equipo: corresponde a los materiales que se compran y que pueden usarse varias veces durante un tiempo. En este grupo se incluyen desde herramientas hasta vehículos, motos, bicicletas, motores, máquinas, muebles, computadores, gaveteros, etc. Todo producto que se pueda usar repetidamente por un tiempo va en este grupo.

Gastos operativos: son los gastos que solo se pueden usar una vez. En este grupo van combustible, papel, electricidad, reparaciones, materiales de limpieza, pagos por comida, pagos de alojamiento, alquileres y similares. Todos los gastos de reuniones y cursos van en este grupo. Para este grupo es muy útil la información que pusimos en la Hoja 2, ya que en ella para cada actividad calculamos sus costos pero sin incluir personal ni equipo (es decir, calculamos los gastos operativos de cada actividad). Si esa tarea se hizo bien, entonces como gastos operativos se pone simplemente la suma de todos esos valores y se indica que “los gastos operativos están calculados por actividad, como se muestra en la Hoja 2”.

Una vez que se han hecho todos los cálculos hay que ver cuántos recursos se van a pedir al financiador y cuánto va a ser puesto por nosotros mismos. Esta última parte, la que ponemos nosotros, es lo que se llama **contraparte**. En esa contraparte va todo el trabajo voluntario, el tiempo dedicado por la gente a las actividades, el uso de edificios o parcelas en fincas (cuando eso ocurra) y similares. Finalmente, toda la información se acomoda en un cuadro como se muestra en la parte que sigue sobre Metodología.

CAPÍTULO 13

Nos organizamos en grupos de trabajo y vamos discutiendo y acordando las distintas partes presentadas anteriormente. Los resultados se van anotando en el siguiente cuadro.

Renglón	Costo Total	Pedido al Financiadore	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. Es importante aclarar el tipo de moneda que se está usando.

En los proyectos que duran más de un año es necesario hacer un paso más (en los que duran un año o menos este paso no es necesario). Este paso consiste en preparar un cuadro basado en el anterior donde se distribuyen los costos por año. Veamos el cuadro de abajo como ejemplo para un proyecto de dos años.

CAPÍTULO 13

Renglón	Costo Total		Primer año		Segundo Año	
	Total	Pedido	Total	Pedido	Total	Pedido
1. PERSONAL						
Del Proyecto	50.000	40.000	25.000	20.000	25.000	20.000
Contratos						
Trabajo Local*	20.000	0	15.000	0	5.000	0
2. EQUIPO						
Herramientas	30.000	30.000	30.000	30.000	0	0
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**	100.000	70.000	70.000	50.000	30.000	20.000

En este ejemplo se puede ver:

1. En la parte de personal. El total es 50.000 pero solo se piden 40.000 porque el resto es trabajo voluntario. Como es personal que trabaja continuamente estas cifras se reparten mitad y mitad entre el primer y el segundo año.

2. Ver que en trabajo local no se pide nada y que la mayor parte del trabajo se hace el primer año, el monto que corresponde a trabajo local para este año es el triple que para el segundo año.

3. En herramientas ver que todo se compra en el primer año y que se pide todo, o sea no hay contraparte. Sería como el caso opuesto al anterior en que todo era contraparte.

Solo se llenaron 3 renglones como ejemplo. El resto quedó vacío, pero en un proyecto real habría otros números.

CAPÍTULO 14

La propuesta del Proyecto. ¿Cómo se organiza el documento?

Hemos dado todos los pasos necesarios para la preparación de la propuesta de proyecto. En este momento ya tenemos una cantidad apreciable de hojas y cuadros con toda la información necesaria para escribir el proyecto. Lo que falta entonces es el paso final.

En este punto cabe aclarar que la escritura del documento no es el paso más trascendental. Los pasos importantes son los que ya se han completado antes de llegar a este capítulo. Si tenemos la capacidad de hacerlo nosotros mismos está muy bien. Si no la tenemos, podemos pedir apoyo y cualquier técnico puede tomar los elementos que hemos identificado y escribir la propuesta. Más aún, podemos tomar estas ideas, cuadros y tablas que hemos generado y pedir un pequeño apoyo financiero para que con ellos se escriba una propuesta.

Lo substancial en un proceso de preparación de proyectos es desarrollar las ideas y componentes clave, y eso lo hemos hecho en este proceso. En relación con eso, la redacción final de un documento de propuesta es un proceso de menor importancia.

En muchos casos el organismo financiador tiene un formato para las propuestas, ellos nos indicarán qué es lo que quieren ver en ese documento y en qué orden hay que presentarlo. En estos casos tomamos su formato y los elementos que hemos producido y procedemos a llenarlos.

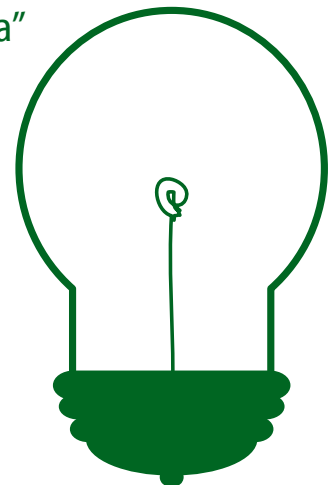
CAPÍTULO 14

Hay casos en que el financiador no tiene un formato definido, sino que deja libre al formato de preparación del documento de la propuesta. Entonces se sugiere usar el siguiente esquema de contenidos:

- 1) Nombre
- 2) Diagnóstico
- 3) Visión a Largo Plazo
- 4) Actores Sociales y Socios
- 5) Estrategias de trabajo
- 6) Objetivos (todos)
- 7) Estructura de ejecución
- 8) Duración del Proyecto
- 9) Presupuesto del Proyecto
- 10) Anexo: Marco Lógico (Hojas 1 y 2)

Veamos qué se coloca en cada uno de ellos y de dónde se obtiene la información.

1. **Nombre.** Hay que pensar un nombre corto y atractivo. Normalmente se toma como base el objetivo del Proyecto y se acorta para que quede algo fácil de recordar. Por ejemplo, si tomamos uno de los casos del Capítulo 4: “nuestra comunidad ha logrado mantener la calidad del agua a través de la conservación de los bosques que rodean la fuente de agua”, el nombre del Proyecto podría ser: “Conservación comunitaria de bosques para el mantenimiento de la calidad del agua” o “Manteniendo la calidad del agua mediante la conservación de bosques por la comunidad”.
2. **Diagnóstico.** Aquí va la descripción de la situación actual que hicimos en el Capítulo 3.



CAPÍTULO 14

3. **Visión a Largo Plazo.** Aquí va la parte de ¿Hacia dónde queremos ir? Que también hicimos en el Capítulo 3.
4. **Actores Sociales y Socios.** Escribimos el análisis de las partes interesadas que hicimos en el Capítulo 5.
5. **Estrategias de trabajo.** Ponemos los resultados del trabajo de estrategias que hicimos en el Capítulo 6.
6. **Objetivos (todos).** Colocamos todos los objetivos (Largo plazo, del Proyecto y específicos) que pusimos en la Hoja 1
7. **Estructura de ejecución.** Enumeramos los resultados de la discusión de ¿Cómo nos organizamos?, que hicimos en el Capítulo 12.
8. **Duración del Proyecto.** Describimos el tiempo (en meses o en años) que va a durar el proyecto.
9. **Presupuesto del Proyecto.** Ponemos los cuadros que elaboramos al hacer el Capítulo 13.
10. **Anexo: Marco Lógico (Hojas 1 y 2).** Aquí van las Hojas 1 y 2 del Marco Lógico que preparamos en los Capítulos 7 al 11.

La metodología consiste en reunir todos los materiales mencionados en la parte anterior, tema por tema, y escribir el documento.

CAPÍTULO 15

Palabras finales

Con la preparación del documento de Proyecto se completa la fase de planificación y se pasa a la de negociación de la propuesta. O sea que la propuesta se envía a un posible financiador, se escuchan los comentarios, se hacen ajustes, se reenvía y así sucesivamente hasta que sea aprobada o rechazada.

Si es aprobada, comienzan entonces los preparativos para la ejecución y luego su ejecución. Si es rechazada se busca otra fuente de financiamiento y se reinicia el proceso.

Lograr el financiamiento de un proyecto no es tarea fácil. Tener una buena propuesta es una base necesaria, pero por desgracia una buena propuesta no asegura que se consiga el financiamiento.

A los que han llegado hasta este punto del material les agradecemos la paciencia y la dedicación y les deseamos el mayor de los éxitos en sus proyectos. Esperamos que este material les haya sido de alguna utilidad y estaremos más que felices si de alguna manera hemos podido contribuir a que sus proyectos se hagan realidad.

