

MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS

“Desarrollando, talentos, habilidades y promoviendo los derechos de un grupo de Trabajadoras Infantiles Domésticas en el Cusco con el apoyo de sus propias compañeras”

“TIDs apoyando TIDs”



EQUIPO DEL HOGAR CAITH



EQUIPO NÚCLEO DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

El Centro Yanapanakusun a través de su proyecto de Hogar CAITH y el proyecto TID's apoyando TID's (Trabajadoras Infantiles Domésticas) presentan el “**Manual de Gestión de Proyectos**”, como un aporte al proceso de fortalecimiento de la Institución y del grupo núcleo de Trabajadoras infantiles domesticas de Cusco.

A lo largo del documento se aborda la gestión de proyectos desde el enfoque integrado del Marco Lógico, en donde se concibe el proyecto como un ciclo con cuatro fases: Identificación Formulación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación. Se ha elegido este enfoque por ser el más común en los proyectos que acometen las instituciones .

Se ha redactado como una guía práctica, donde se definen los conceptos clave y se ilustran con ejemplos, para las personas que quieran iniciarse en la gestión de proyectos de desarrollo. En ese sentido, este documento considera oportuno enfatizar la importancia de que los proyectos de desarrollo hagan un análisis participativo de la realidad sobre la que van a trabajar como un primer paso que nazca de las necesidades sentidas y priorizadas por las comunidades, las instituciones o las personas beneficiarias, que impulse una identificación concertada y oportuna, así como que ayude a establecer una planificación que favorezca la ejecución de los proyectos, de modo que contribuyan mas eficazmente a la mejora de las condiciones de vida de la población.

Este manual empieza definiendo los conceptos básicos sobre proyectos y exponiendo cómo se lleva a cabo la identificación de un proyecto y los análisis que requiere. A continuación se aborda su formulación, el diseño y la planificación detallada. Posteriormente se revisan las fases de ejecución, seguimiento y evaluación, anexos y una bibliografía complementaria.

En la elaboración de este documento que hoy se publica, queremos agradecer la participación y aportes del Centro Yanapanakusun, Hogar CAITH y Grupo Trabajo de redes.

Esperamos que esta pequeña contribución sea una herramienta, y buscamos que sea de mucha utilidad para el mejor desarrollo de nuestras actividades, laborales y mayor amplitud de nuestros conocimientos.



Atte.

Centro Yanapanakusun
Equipo de Hogar CAITH.

¿Qué ES UN PROYECTO?

Un proyecto es la planificación de un conjunto de actividades que están programadas y que buscan alcanzar a los objetivos específicos con un presupuesto y en un tiempo. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.

EL MARCO DE LA GESTIÓN DE PROYECTO

Se entiende por gestión el conjunto de técnicas y procesos de definición, evaluación y control de las relaciones y son:

El entorno: Lugar donde se desarrolla el proyecto tomando en cuenta la situación socioeconómica.

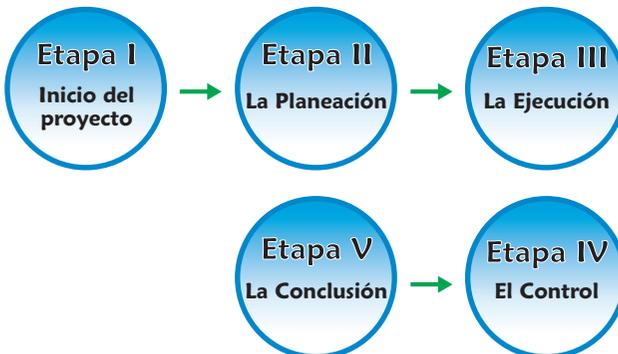
Los objetivos: Que queremos alcanzar con este proyecto o por que lo queremos hacer.

Los planes estratégicos: es un documento en el que los responsables de un proyecto reflejan cual será la estrategia a seguir en un plazo determinado para lograr el objetivo.

La estructura organizativa: es la organización del grupo núcleo en actividades y funciones específicas por integrantes.

Los grupos de personas: Hacia que grupos están orientados el proyecto.

Etapas de la Administración de Proyectos



Ciclo de un proyecto

En un proyecto se pueden considerar 4 fases.

1. Identificación

Primera aproximación al proyecto, que incluye el análisis de la participación, de los problemas, de los objetivos y de las alternativas, así como la elaboración, expresadas globalmente en objetivos, resultados y actividades.

2. Formulación

Determinación de todos los aspectos detallados de un proyecto, que además de la información recogida en la identificación, debe incluir al menos, los indicadores del logro de los objetivos y resultados, las fuentes de verificación de esos indicadores, los factores externos al proyecto que le pueden afectar, los estudios de viabilidad económica, social, medioambiental, etc., los cronogramas y los presupuestos.

3. Ejecución - Seguimiento

La ejecución es la realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el documento de formulación y con ello el objetivo esperado. Paralelamente a la ejecución se lleva a cabo el seguimiento, que es el estudio y la valoración del proyecto que compara el trabajo realizado frente al planificado, y en el caso de que haya diferencias importantes aplica medidas correctivas, bien en el procedimiento de ejecución o bien en la formulación del proyecto.

4. Evaluación

La evaluación consiste en hacer una apreciación sobre un proyecto en curso o acabado. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe propiciar informaciones creíbles y útiles, que permitan mejorar de forma progresiva la gestión de los proyectos. Por eso se evalúa en todas las fases del ciclo del proyecto los mismos elementos clave, que permanecen constantes en el tiempo.

La metodología del Marco Lógico

Es la metodología usada por la mayoría de las instituciones internacionales que trabajan en desarrollo. Sigue la “lógica” de causa-efecto o medios - fines para

relacionar todos los elementos de una intervención.

Esta metodología cubre 3 áreas:

1º. El análisis del contexto de la intervención.

2º. El ordenamiento y la estructuración de las ideas.

3º. La presentación del proyecto de una forma clara y normalizada.

Algunas veces se encuentran proyectos que aparentemente han sido formulados bajo la metodología del Marco Lógico, y sin embargo, sólo han aplicado esta metodología para la presentación del proyecto, y no como una herramienta de análisis del contexto ni de ordenación de las ideas. Este es un error que hay intentar evitar.

Los aspectos más importantes que forman parte de un proyecto diseñado con el Marco Lógico se resumen en la **Matriz del Marco Lógico**. A lo largo de este manual se explicará con detalle el contenido de esta matriz.

Matriz del Marco Lógico

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Factores Externos
Objetivo general	Objetivo al que se espera que el proyecto contribuya significativamente.	Medidas (directas e indirectas).	Instrumento de medida de los indicadores	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto.
Objetivo específico	El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto	Medidas (directas e indirectas).	Instrumento de medida	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto.
Resultados	Resultados que la gestión del proyecto debe garantizar.	Medidas (directas e indirectas) de consecución de lo R.	Instrumento de medida de los indicadores de los R.	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto.
Actividades	Las actividades que el proyecto tiene que emprender para producir los resultados	Medios: Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo el proyecto.	Costes: Coste de los medios	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto.

Identificación de un proyecto

En la etapa de identificación se definen las líneas básicas de un proyecto entre todas las partes implicadas, partiendo de un análisis conjunto de las necesidades sentidas y de un compromiso sobre la estrategia de intervención a seguir para cubrir estas necesidades.

Formulación del proyecto

A. Diseño del proyecto

Lógica de intervención

Una vez escogida la estrategia del proyecto se extraen los principales elementos del árbol de objetivos y se transfieren a la primera columna de la Matriz del Proyecto.

La matriz se empieza a rellenar de arriba hacia abajo. Si es necesario se cambia la redacción para que sea más exacta.

LÓGICA DE INTERVENCIÓN

1. Objetivo general
2. Objetivos específico
3. Resultados
4. Actividades
5. Medios
6. Costes

1. Objetivo general: Describe anticipadamente el objetivo a largo plazo al que contribuirá el proyecto.

2. Objetivo específico: Describe los efectos esperados del proyecto para los beneficiarios. Debe ser único, y suele coincidir con el título del proyecto.

3. Resultados: Se expresan como objetivos que la dirección del proyecto debe garantizar durante la vida del proyecto.

4. Actividades: Se expresan como intervenciones concretas.

5. Medios: Recursos materiales y no materiales necesarios para llevar a cabo las actividades.

6. Costes: Dinero necesario para conseguir los medios.

Factores externos

La experiencia demuestra que no basta con realizar las actividades para conseguir los resultados, ni estos para conseguir el objetivo específico. Se deben dar también otras condiciones que están fuera del control directo del proyecto, y que se denominan factores externos.

Indicadores y fuentes de verificación

Los indicadores son una medida del alcance de los objetivos y los resultados. Todos los objetivos y resultados deben tener indicadores, que pueden ser cuantitativos, cualitativos o de comportamiento, y a la vez directos o indirectos. Cuando se definen indicadores también hay que especificar cómo se van medir, lo que se conoce como fuente de verificación. Si un indicador no tiene fuente de verificación se debe sustituir por otro que sí la tenga. A ser posible se deben utilizar, si existen, fuentes externas fiables. En cualquier caso es necesario que la recopilación de datos no resulte excesivamente costosa en comparación con el beneficio que aporta. Si el proceso de recopilación resulta impracticable, habría que elegir otro indicador.

Revisión final

Una vez completada la Matriz del Proyecto, es recomendable que sea revisada por personas distintas a las que han elaborado el proyecto, para asegurar que es comprensible por cualquier persona y que no se ha omitido nada. Una lista de chequeo es útil para no olvidarse nada importante en la revisión.

Un ejemplo de lista de chequeo puede ser:

- ¿La lógica de intervención es correcta y completa?
- ¿Los indicadores y fuentes de verificación son accesibles y verificables?
- ¿Las condiciones previas son realistas?
- ¿Las hipótesis son suficientes y realistas?
- ¿Los riesgos son aceptables?

- ¿La probabilidad de éxito se estima suficiente?
- ¿Los factores de viabilidad son tenidos en cuenta y, en su caso, traducidos en actividades, resultados e hipótesis?
- ¿Los beneficiarios cubren los costes de mantenimiento del proyecto?
- ¿Los estudios adicionales son suficientes?

B. Planificación detallada de un proyecto



Para planificar un proyecto adecuadamente es necesario contar con la colaboración de personal cualificado, con experiencia en ejecución de proyectos en esa área, y que disponga de conocimientos actualizados sobre las actividades necesarias para conseguir los resultados, sus plazos y costes.

Un proyecto se puede planificar con distintos grados de detalle. En la fase de formulación de un proyecto es necesario hacer un **cronograma indicativo** de las actividades que nos permita presupuestar con un margen de error pequeño. También es conveniente definir el reparto de responsabilidades y concretar el **plan de seguimiento**. Una vez definidos estos elementos tienen que ser conocidos y aprobados por todas las partes involucradas en el proyecto.

Una vez aprobada la financiación de un proyecto, y antes de iniciar la ejecución, se hace una planificación más detallada, que incluye **planes de trabajo detallados** de cada uno de los trabajadores a contratar, planos de las obras, formatos de informes de seguimiento, etc. Todos estos documentos tienen que ser coherentes con los elaborados en la fase de formulación.

Cronograma de actividades

En un cronograma se detallan las actividades a realizar y los periodos en que se llevarán a cabo. El diagrama más utilizado por su sencillez es el denominado **diagrama de GANTT**.

En la primera columna se colocan las actividades a realizar y en las siguientes, los periodos de tiempo a emplear utilizando la unidad de medida temporal más apropiada (días, semanas, meses...). Para cada actividad se marca el periodo o periodos en que se ejecutará.

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Diagnóstico de la Población						
Elaboración de materiales						
Ejecución del proyecto						
Informe final						

Presupuestos

En los presupuestos se detallan los costes del proyecto. Suelen detallarse bien según actividades, o bien por partidas.

Ejecución, Seguimiento, Evaluación y Viabilidad



1. Ejecución

En la ejecución se lleva a cabo el proyecto, según los términos aprobados en la formulación.

Existen varias **modalidades de ejecución** de un proyecto. Si la institución que aporta la financiación es la misma que ejecuta, se denomina **ejecución directa**. Si ejecuta otra institución diferente se denomina **ejecución indirecta**. Si ejecuta una empresa se denomina **subcontratación**.

Si se combinan varias de las modalidades anteriores se denomina **ejecución mixta**. Es importante que las relaciones entre las partes queden recogidas en un convenio o contrato que se debe firmar antes del inicio del proyecto.

En un **convenio** deben especificarse, al menos, las partes implicadas, los responsables del proyecto, los objetivos y resultados, los plazos (fecha de inicio y finalización), el presupuesto y el procedimiento de los desembolsos, el procedimiento de justificación del gasto, el procedimiento de seguimiento del proyecto, el procedimiento de las posibles modificación del proyecto y los mecanismos de resolución de conflictos.

Al iniciar el proyecto se hacen **planes operativos** detallando el trabajo a realizar por cada uno de los trabajadores del proyecto.

2. Seguimiento

Durante la ejecución del proyecto es necesario hacer el seguimiento de lo que se va avanzando y compararlo con lo planificado inicialmente, para que, en caso de que haya **desviaciones negativas**, se introduzcan **medidas correctivas** o, en su caso, se reformule el proyecto.

El seguimiento se debe hacer **día a día** por todas las personas que participan en el proyecto. No obstante, periódicamente se hacen informes escritos, donde se recoge, para cada periodo, la descripción del proyecto, la descripción general de la marcha del proyecto en relación con los objetivos y resultados previstos, las actividades realizadas, el presupuesto ejecutado, la actualización del cronograma si es necesaria, la relación de gastos realizados, la actualización de las previsiones presupuestarias, la valoración del seguimiento y las recomendaciones.

El Sistema de Seguimiento

I. Concepto

El **seguimiento** de un proyecto es la supervisión continua o periódica de la ejecución del mismo.

En este sentido, no sólo habrá que seguir la evolución física del proyecto (es decir, el conjunto de actividades que hemos realizado, o los bienes y servicios que hemos apoyado a poner en marcha), sino también los cambios y los impactos (intencionados o no) que produce.

El conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos que utilizamos para obtener la información adecuada sobre la situación del proyecto en cada momento, lo llamaremos **sistema de seguimiento**.

Preguntas a responder cuando se quiere establecer un sistema de seguimiento:

QUÉ información es relevante para nosotros (indicadores).

CÓMO debería ser recolectada y analizada (métodos).

QUIÉN se involucrará en cada fase (responsabilidades).

Los objetivos de un adecuado sistema de seguimiento son:

- Facilitar indicadores tempranos sobre los progresos o falta de los mismos, en el logro de objetivos y en la consecución de resultados.
- Una vez que hemos identificado y valorado los posibles problemas permitirá adoptar las medidas correctoras necesarias tanto en el diseño como en la forma de ejecución, para mejorar la calidad de los resultados.
- Hace posible el fortalecimiento de los resultados positivos tanto de ejecución como de los logros, de manera que nos permite sistematizar las “buenas prácticas” y tenerlas en cuenta para acciones posteriores y/o en otras de las zonas del proyecto.
- Permite que se determine si el proyecto tal y como está concebido sigue siendo o no pertinente.
- Contribuye a señalar y adecuar la distribución de las responsabilidades y a fomentar el aprendizaje. De esta manera se comparten éxitos y fracasos de los resultados y las decisiones de cambio para la mejora en el futuro.
- Ayuda a reforzar las capacidades de seguimiento y evaluación de las instituciones y las personas.

II. Componentes del sistema de seguimiento

Las **bases** del sistema de seguimiento son:

- El diseño y formulación proyecto que se expresan en una matriz del marco lógico con objetivos, resultados, indicadores, hipótesis y factores de riesgo.
- El plan operativo anual y su presupuesto.
- El cronograma o calendario de acciones.
- Los informantes o fuentes de información.
- Los receptores de la información.

Es necesario, por lo tanto, que cuando se realiza la planificación del proyecto se incluyan los recursos necesarios para la toma de datos y se programen en el tiempo las actividades de seguimiento que han de realizarse.

Por otro lado, las responsabilidades y la forma de presentación de los resultados deben establecerse claramente desde el comienzo del proyecto.

Los **criterios** fundamentales, a la hora de realizar el seguimiento serían los siguientes:

a. Continuidad de la justificación del proyecto: analizar si las condiciones de arranque y el diseño continúan siendo compatibles con las prioridades de desarrollo, las necesidades, las capacidades y prioridades de las Municipalidades. Por otro lado habría que fijarse en los cambios que se producen en el ámbito nacional (inducidos o no por el proyecto), así como en la existencia de otras actuaciones sinérgicas de otras instituciones y proyectos.

Hay seis grupos de factores sobre los que se puede considerar la pertinencia de un proyecto, que serán importantes, posteriormente, a la hora de valorar la sostenibilidad.

- Políticas de apoyo
- Aspectos institucionales
- Condiciones financieras y económicas
- Factores tecnológicos
- Factores socioculturales
- Factores medioambientales y ecológicos

b. Eficiencia del proyecto: ver el grado hasta el cual se suministraron y

administraron los insumos, de qué manera se hizo y con qué coste.

c. Eficacia del proyecto: se ocupa de saber si el proyecto está dando los resultados esperados, o si puede esperarse que esto ocurra, y si éstos conducen al logro del objetivo específico. Para saber si un proyecto está resultando eficaz debemos tener una definición clara y precisa de los resultados esperados y del objetivo específico de la actividad. Su medición, por lo tanto será más sencilla cuanto mejor formulado esté el proyecto. Nos puede ocurrir que un proyecto resulte eficaz en cuanto a los resultados esperados, pero sin embargo éstos no conduzcan al logro del objetivo específico que habíamos programado.

Habrá que ver si se trata de una mala formulación del proyecto, que deberemos revisar, o de factores externos que impiden esa correlación.

d. Viabilidad del proyecto: se ocupa de ver si tal y como se está ejecutando el proyecto, sus efectos perdurarán cuando éste finalice.

Mediante el seguimiento podremos simplemente indicar si es probable que los efectos del proyecto se mantengan en el futuro, pero la única forma de verificar la viabilidad es mediante una evaluación ex – post, con posterioridad a la finalización de la intervención.

III. Indicadores

Los indicadores son un conjunto de medidas de distintos aspectos de la realización del proyecto que determinan hasta qué grado se han logrado los resultados y los objetivos en diferentes momentos. Se expresan como enunciados operativos (cantidad, calidad, grupo destinatario, tiempo y localización) de la situación que existirá en una determinada etapa del proyecto.

Son por tanto una de las bases del sistema de seguimiento, pues su medición sistemática permite observar los avances o retrocesos que se logran utilizando términos comparables a lo largo del ciclo del proyecto, y relacionarlos con la estrategia de intervención.

Una primera y fundamental consideración en el sistema de indicadores es la distinción entre objetivos y resultados. Normalmente los indicadores de uno y otro difieren; dado que los objetivos se refieren a cuestiones más generales sus indicadores serán también más amplios; mientras que los resultados establecen cuestiones mucho más específicas.

Los indicadores van a constituirse en el patrón principal que utiliza el proyecto para definir lo que se considera como éxito a los diferentes niveles.

Recíprocamente, aspectos sobre los que el proyecto provoca cambios (intencionados o no) se invisibilizan si no se incluyen específicamente su medición en los indicadores, como puede ser por ejemplo el impacto sobre las relaciones de género.

La elaboración de los indicadores contribuye directamente a la mejora de la propia formulación del proyecto, pues los resultados y objetivos pueden definirse con mayor precisión al determinar los mecanismos para medirlos, y analizando como las actividades conducen a estos objetivos.

Por tanto, contar con un buen sistema de indicadores es esencial, y junto con la preparación cuidadosa de los mismos en la fase de formulación, conviene que el mismo sistema de seguimiento fije momentos para revisar periódicamente el conjunto de indicadores.



A. Tipos de indicadores

Los indicadores pueden ser clasificados en torno al tipo de unidad en que se refleja la mensurabilidad y al grado de aproximación al objetivo.

• Cuantitativos

Se expresan en unidades físicas. Un indicador cuantitativo es, por ejemplo “Aumento en la recaudación tributaria municipal.”

• **Cualitativos**

No se pueden medir en unidades físicas, pero sobre su cumplimiento se puede emitir un juicio en una escala de valor. Por ejemplo un indicador de este tipo puede ser “Mejora de la valoración del servicio de basuras por parte de la población”.

Los indicadores del objetivo general, y quizás algunos de los específicos serán de carácter más cualitativo, mientras que los de resultados serán más de tipo cuantitativo.

• **Directos**

Miden un cambio que tiene una relación inmediata con el resultado u objetivo que se persigue. Por ejemplo, en la mejora de la calidad del servicio de agua potable un indicador directo es “aumento de las horas de suministro”.

• **Indirectos**

Determinan el cumplimiento de un componente del proyecto observando la variación de otro factor con el que guarda una relación de correspondencia. Por ejemplo, un indicador indirecto de la mejora de la calidad del servicio de agua potable podría ser “disminuyen las quejas de los usuarios”

Los indicadores directos en general tienen una relación más estrecha con el efecto que se quiere medir, no obstante su determinación puede ser a veces costosa o compleja. En este caso los indicadores indirectos pueden resultar una mejor opción. Sin embargo con los indicadores indirectos hay un riesgo mayor de que no se tengan en cuenta otros factores que puedan influir en su variación, dando un índice erróneo sobre la consecución de los resultados u objetivos.

Por ejemplo, si como indicador de la mejora de la capacidad técnica de gestión de una Municipalidad, tomamos “aumentan los proyectos de servicios básicos ejecutados por la Municipalidad”, podría suceder que el aumento de proyectos se deba a que la Municipalidad está ingresando fondos procedentes de ayuda internacional, con lo que el aumento de proyectos ejecutados no se debe en realidad a una mejor gestión municipal.

En general lo más recomendable es manejar un conjunto de varios indicadores do

para cada resultado u objetivo, combinando indicadores directos e indirectos.

B. Definición del indicador

A la hora de definir un indicador se ha de asegurar que su definición contenga:

- **Calidad:** El que (la naturaleza de lo que queremos medir).
- **Cantidad:** expresión numéricamente la meta a lograr.
- **Grupo beneficiario:** colectivo concreto a quienes va dirigido.
- **Localización temporal y espacial:** concretan el tiempo y el espacio en el que se alcanzará el indicador.

Ejemplo definición de indicador:

En el segundo año de implantación del nuevo sistema de recaudación municipal del Municipio de Bonito Oriental, ha habido un incremento del 15% en los ingresos tributarios.

C. Características del indicador

Para que un indicador sea válido y utilizable para los propósitos de seguimiento debe tener las siguientes características:

- **Sustantivo:** el indicador se refiere de forma concreta a un aspecto esencial del resultado u objetivo.

- **Objetivo:** El indicador debe reflejar hechos concretos y no valoraciones subjetivas. Debe estar formulado de tal manera que su interpretación sea la misma para cualquier participante.

- **Pertinentes:** Hay relación entre el indicador y el resultado u objetivo, de forma que si varía el objeto a medir lo hará igualmente el indicador de manera proporcional.

- **Verosímil:** Los cambios que mide el indicador se pueden atribuir inequívocamente al proyecto.

- **Independientes entre sí y en los diferentes niveles:** Es decir, la variación de un indicador no influye en la modificación de otros. Cada indicador debe

manifestar una prueba de éxito, por lo que no es recomendable que se utilicen los mismos indicadores en diferentes niveles, siendo más adecuado que se utilicen un conjunto de indicadores para los resultados y otros para objetivos específicos.

- **Verificable:** Los resultados que expresen deben ser los mismos, aunque la medición sea realizada por personas distintas en diferentes momentos.

Los indicadores deben estar negociados o consensuados en consulta con los interesados, de forma que se garantice que los objetivos del proyecto están siendo comprendidos y cuentan con respaldo. Así serán significativos para las Municipalidades con las que se trabaja y se involucrarán más la consecución de los resultados.

D. Sensibilidad de los indicadores

Dado que los indicadores van a constituirse en conjunto básico de la información que se va a recoger sobre los logros del proyecto, es importante que permitan un análisis diferenciado acuerdo a factores socioeconómicos relevantes para el proyecto (grupos de edad, nivel social, etc.), y especialmente respecto al género. En este caso las Municipalidades suelen tener desagregada la información; sin embargo es un aspecto en el que es importante destinar recursos.

E. Fuentes de verificación

Son las fuentes de donde se va a recoger la información necesaria para medir el indicador. Las fuentes de verificación deber reunir una serie de características básicas, sin las cuales la mejor opción es rediseñar el indicador:

- Fiables: La información tiene garantías de certeza.
- Accesibles: La información está disponible.
- Relación costo/información razonable.

IV. Retroalimentación y uso de los resultados del seguimiento

El seguimiento es un proceso de aprendizaje de experiencias para mejorar los resultados de los proyectos. Cuantos más grupos involucrados se beneficien de esa información, y más se comparta ese proceso mayor será la repercusión del mismo. La transmisión de la investigación y los resultados es una parte fundamental del seguimiento y que éste no finaliza con los diferentes informes de seguimiento, sino que es algo continuo. Por tanto, es muy recomendable

establecer como parte del de seguimiento del proyecto el mecanismo mediante el cual se va a compartir y analizar la información, y se van a consensuar las modificaciones o acciones correctivas necesarias. Este mecanismo se establecerá en forma de las distintas comisiones de seguimiento cuya composición variará teniendo en cuenta los participantes en el proyecto en los niveles territorial y nacionales, y al que la dirección del proyecto suministrará información periódica y sistemática.

EVALUACIÓN



“La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como se pueda, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe propiciar informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas, en los mecanismos de toma de decisiones, tanto de los países de acogida como donantes”.

Para evaluar se mide:

La eficiencia: Que hace referencia al análisis de los resultados en relación con el esfuerzo realizado, es decir, cómo los insumos se convierten en resultados desde el punto de vista económico. Examina si los mismos resultados se podrían haber logrado de otra forma mejor.

La eficacia: En qué medida el objetivo específico ha sido alcanzado; si puede esperarse que esto ocurra sobre la base de los resultados del proyecto.

El impacto: Los cambios y efectos positivos y negativos, previstos o no previstos

del proyecto, analizados en relación a los beneficiarios y otros afectados.

La pertinencia: En qué medida se justifica el proyecto en relación a las prioridades de desarrollo.

La viabilidad: Un análisis acerca de en qué medida los efectos positivos del proyecto continuarán después de que la ayuda externa haya finalizado.



Un proyecto es viable cuando puede beneficiar al grupo destinatario durante un largo período aun cuando haya finalizado, en lo esencial, la ayuda exterior proporcionada por los donantes.

La viabilidad de un proyecto es una condición indispensable para cualquier proyecto de desarrollo, ya que si no se mantienen los logros no se puede avanzar a un estadio superior de desarrollo.

La viabilidad de un proyecto dependerá, en gran medida, de si el impacto positivo justifica las inversiones necesarias y si la comunidad local valora el proyecto lo suficiente como para desear dedicar sus escasos recursos a continuarlo. También dependerá de factores externos que no se pueden controlar desde el proyecto.

La viabilidad se debe analizar desde la fase de identificación, en análisis de las alternativas, lo que puede dar lugar a modificar la lógica de intervención, añadiendo resultados o actividades, a aumentar el número de factores externos o a solicitar estudios especializados. También se debe analizar en las fases de ejecución y seguimiento por si es necesario introducir modificaciones en el diseño. En la fase de evaluación es uno de los 5 indicadores que se miden.

Los factores que dan lugar a la viabilidad de un proyecto son: las **políticas de apoyo**, la **capacidad institucional y de gestión**, los **factores económicos y financieros**, la **tecnología apropiada**, los **aspectos socioculturales** y el **medio ambiente**.



La solicitud del usuario



Lo que entendió el líder del proyecto



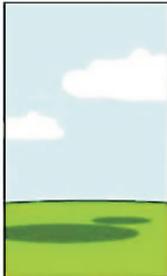
El diseño del analista de sistemas



El enfoque del programador



La recomendación del consultor externo



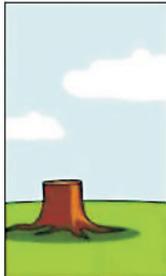
La documentación del proyecto



La implantación en producción



El presupuesto del proyecto



El soporte operativo



Lo que el usuario realmente necesitaba

Anexos

Metodologías de análisis participativas

Las metodologías de análisis participativo son instrumentos que permiten hacer un análisis de las necesidades existentes y de sus posibles soluciones, conjuntamente entre todas las partes afectadas. Son muy recomendados para llegar a conocer las “**necesidades sentidas**” de un colectivo y los distintos puntos de vista que se tienen para afrontarlas.

En varios manuales de “enfoque del marco lógico”, se propone la metodología participativa denominada **Taller del Marco Lógico**: un instrumento que facilita que las partes involucradas en una situación compleja participen en su análisis, en la planificación de sus soluciones, y que alcancen una visión compartida.

El Taller del Marco Lógico:

- Se realiza en el área del proyecto.
- Incluye a todas las partes involucradas.
- Es impartido por un moderador independiente que domine la técnica del Marco Lógico.
- Utiliza técnicas de visualización (con tarjetas) para centrarse en los aspectos clave.
- Se inicia con la exposición de la información recopilada específicamente.

La participación de los beneficiarios en los talleres puede llegar a ser complicada, por su número y su nivel cultural. Para que los beneficiarios pueden expresar sus opiniones y prioridades, pueden participar en el taller a través de algunos representantes, o se pueden realizar más talleres simplificados con grupos numerosos de beneficiarios.

En el taller se llevan a cabo todas las fases de la identificación y diseño del proyecto (Análisis de la participación, Análisis de los problemas, Análisis de los objetivos, Análisis de las estrategias, Lógica de intervención, Factores externos, Factores de viabilidad, Indicadores y sus Fuentes de Verificación).



Análisis de alternativas por el método FODA

En el método FODA se analiza para cada alternativa:

Fortalezas: ventajas intrínsecas a la estrategia

Oportunidades: ventajas que puede aprovechar del entorno

Debilidades: desventajas intrínsecas a la estrategia

Amenazas: desventajas que le pueden venir del entorno



BIBLIOGRAFÍAS

- El ciclo de proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico. Manuel Gómez Galán y Héctor Sainz Ollero. CIDEAL, Madrid 1999
- Metodología de proyectos de cooperación al desarrollo. AECI, Madrid 1999.
- El enfoque de marco lógico. NORAD. IUDC/UCM/CEDEAL. Madrid 1997.
- Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores. NORAD. IUDC/UCM/CEDEAL. Madrid 1997
- Manual de gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas 1993.
- Inclusión de la perspectiva de género en la gestión municipal. AECI/Fundación DEMUCA. San José 2000.
- Parodi, C. (2001). «El lenguaje de los proyectos», Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.
- Cohen, E. (1992). "Evaluación de proyectos sociales". CECOSA
- ANDER EGG, Ezequiel (2000): La animación sociocultural. Ed. Morata.
- CHAVES, Patricio (1993): Metodología para la formulación y evaluación de Proyectos, Cinterplan, Caracas.
- ELLIOT, J. (1993): "El cambio educativo desde la investigación acción", Ed. Morata.
- SABINO, Carlos (1995): "Metodología de la investigación" (operacionalización).

MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS



EQUIPO DEL HOGAR CAITH



EQUIPO NÚCLEO DEL PROYECTO

Urb. Ucchullo Alto Psje. Santo Toribio N-4 Cusco - Perú
Telefax: 084-233595 e-mail: caith@speedy.com.pe
Página web: www.yanapanakusun.org