

CUADERNOS ACADÉMICOS

Comunicación Social

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Ana María del Risco Rodríguez



ANA MARÍA DEL RISCO RODRÍGUEZ (La Habana, 1970). Ingeniera y docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. Máster en Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos. Experiencia práctica de más de 25 años en el diseño, implementación, manejo y evaluación de proyectos. Docente principal de las asignaturas vinculadas a la Gestión de Proyectos en la carrera de Comunicación Social. Miembro activo de la Cátedra de Información y Comunicación para el Desarrollo (ICD, Centro CLACSO) y miembro de la Red Latinoamericana de Investigación en Comunicación Organizacional (RedLAcO).

CUADERNOS ACADÉMICOS

Comunicación Social

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Ana María del Risco Rodríguez



Derechos © 2023 Ocean Press y Ocean Sur
Derechos © 2023 Ana María del Risco Rodríguez

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, conservada en un sistema reproductor o transmitirse en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin previa autorización del editor.

ISBN: 978-1-923074-11-8

Primera edición 2023

PUBLICADO POR OCEAN SUR
OCEAN SUR ES UN PROYECTO DE OCEAN PRESS

E-mail: info@oceansur.com

DISTRIBUIDORES DE OCEAN SUR

América Latina: Ocean Sur • E-mail: info@oceansur.com

Cuba: Prensa Latina • E-mail: plcomercial@cl.prensa-latina.cu

EE.UU., Canadá y Europa: Seven Stories Press

- 140 Watts Street, New York, NY 10013, Estados Unidos • Tel: 1-212-226-8760
- E-mail: sevenstories@sevenstories.com

ocean
sur



www.oceansur.com
www.facebook.com/OceanSur

ÍNDICE

Nota de la autora	1
Prólogo	
<i>Arnaldo Rivero Verdecia</i>	3
Introducción	
<i>Ana María del Risco Rodríguez</i>	7
Construyendo los cimientos	11
Sobre el proyecto y su gestión	17
Primer momento. Proyecto en identificación	29
Segundo momento. Proyecto en diseño	46
Tercer momento. La calidad del diseño	59
Cuarto momento. El documento y el formulario	73
Quinto momento. Ejecución, seguimiento y monitoreo	82
Sexto momento. Evaluación	88
Anexo: Preguntas lógicas de comprobación	97
Glosario de términos	106
Referencias bibliográficas	114

OCEAN SUR EN LA WEB

UNA EDITORIAL LATINOAMERICANA

www.oceansur.com
www.facebook.com/OceanSur

Un amplio e interactivo catálogo de publicaciones que abarca textos sobre la teoría política y filosófica de la izquierda, la historia de nuestros pueblos, la trayectoria de los movimientos sociales y la coyuntura política internacional. Ocean Sur es un lugar de encuentros.



NOTA DE LA AUTORA

En este libro, a partir de una investigación bibliográfica, se hace una propuesta sobre los pasos esenciales para la gestión de proyectos. Si bien no existe una guía única, es importante tener presente los aspectos generales y coincidentes asociados a estos. Se pretende adoptar el enfoque del proyecto como un instrumento de creación para la transformación de una realidad o situación determinada y facilitar algunos criterios e instrumentos que permitan mejorar su gestión.

No basta con tener una buena idea; hay que demostrar que va a funcionar y que va a transformar una situación negativa a una positiva deseada.

En las siguientes páginas encontrarás una propuesta de pasos a seguir y fases a transitar, así como herramientas necesarias a fin de no cometer errores; para lograr que el objetivo trazado se cumpla correctamente.

Esta es una guía confeccionada a través de una recopilación de textos, experiencias, aprendizajes y técnicas, explicados de forma gráfica y sencilla, tanto para aquellos que ya tienen experiencia como para los que, a través de la misma, se inician en los proyectos.



CONTEXTO LATINOAMERICANO

Una revista de Ocean Sur

www.contextolatinoamericano.com
f ContextoLatinoamericano

La versión digital de Contexto Latinoamericano actualiza semanalmente cada uno de sus espacios dedicados a la actualidad, la opinión y el debate, al tiempo que ofrece una síntesis diaria del acontecer noticioso en América Latina y el Caribe.

PROYECTO EDITORIAL CHE GUEVARA

www.chequevaralibros.com
f LibrosCheGuevara

Los títulos publicados en español e inglés propician el conocimiento de la vida, el pensamiento y el legado del Che a través de un ordenamiento temático por medio del cual se accede íntegramente a sus múltiples facetas.



PRÓLOGO

El estudio trata la elaboración de una *Guía para proyectos de desarrollo* lo cual es, ante todo, muy humanista y se corresponde con los principios conceptuales y los objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, asimismo, con los Acuerdos del Milenio, campañas mundiales promovidas por la Organización de Naciones Unidas y, lo más importante, es también una contribución al Plan de Desarrollo Económico y Social de nuestro país hasta el 2030.

La profesora e investigadora Ana María del Risco Rodríguez defendió la maestría sobre Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos en España, por cierto, uno de los países pioneros en las investigaciones relacionados con este noble y pertinente tema. La experiencia práctica de la autora le ha permitido presentar el trabajo que ella ha denominado *Guía...*, aunque, a mi juicio, es una aguda mirada al proceso integral de investigación imprescindible, en la concepción científica de los proyectos de desarrollo.

El estudio tiene términos especializados que son presentados y explicados de forma muy detallada, especialmente a través de preguntas y respuestas, pues los actores de un proyecto, léase los sujetos individuales y grupales son, a no dudar, lo más determinante. A lo expresado, súmese las excelentes presentaciones gráficas y las matrices de análisis que facilitan al lector acercarse a los complejos procesos o momentos: seis, definidos desde la

identificación hasta la evaluación final; a propósito, la investigadora alerta las causas y las consecuencias, negativas o positivas, si no se aplica sistemáticamente este último momento en un proyecto.

En la *Guía...* queda claro que todo proyecto de desarrollo implica transformación social, cambio, y que significa, además, investigación acción-participativa, es decir, observar, participar, comprender, interpretar, reflexionar, analizar causas y consecuencias, buscar alternativas y planificar para eso que se desea cambiar: transformar una situación negativa a una positiva. De ahí que la comunicación es insoslayable en el logro de transformar el problema y cumplir los objetivos propuestos en el proyecto.

Se abordan temas transversales tales como sostenibilidad, medioambiente, interculturalidad, participación, género y la comunicación como unidad dialéctica en la actividad de los proyectos para el desarrollo. Se hace énfasis en el desarrollo sostenible y, en particular, el desarrollo humano, toda vez que un paradigma de desarrollo comprende la creación de un entorno en el que las personas pueden desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa, de acuerdo con sus necesidades espirituales y materiales, así como sus intereses, sus demandas. Particular espacio se dedica al desarrollo local, comunitario, territorial, pues es un proceso que contempla las dimensiones económicas, sociales, ambientales, institucionales y la visión del desarrollo portador de una idea de proceso de cambio social, construcción de proyecto colectivo y promoción de capacidades, donde el sujeto es el protagonista indiscutible.

Finalmente, esta *Guía...* es un preámbulo de lo que será un libro, anticipa recursos técnicos, metodológicos y dimensiones

teóricas y prácticas para profesionales y expertos en proyectos para el desarrollo, pero también, para aquellos actores involucrados en transformar una realidad negativa a una deseada.

Felicitar a su autora por el encomiable trabajo y reconocer que en la *Guía...* se toma en cuenta la relación estrecha y sinérgica con lo nacional y lo global. Destacar el lenguaje sencillo y ameno que facilita su lectura y comprensión, asequible a los conocedores del tema, pero más importante, a quienes se adentran en él por primera vez.

Dr. C. Arnaldo Rivero Verdecia
Agosto de 2023.

REVISTA CONTEXTO LATINOAMERICANO



Publicación de la Editorial Ocean Sur que pretende analizar los procesos políticos y la coyuntura actual en América Latina y el Caribe desde un posicionamiento crítico y revolucionario, rescatar la memoria histórica del continente, traer la filosofía y el marxismo, actualizados, a nuestras luchas por la emancipación y promover el debate.

INTRODUCCIÓN

No existe una receta única, esta es solo una propuesta de guía metodológica que reúne los aspectos generales y coincidentes en la gestión de proyectos y, por tanto, de su conformación y ejecución, recogiendo en ella los aspectos que componen su ciclo de vida y los pasos y procesos a seguir para su desarrollo, lo que muestra su carácter integrador, permitiendo realizar un trabajo coordinado tanto para la formulación, como para el seguimiento, monitoreo y evaluación de cada propuesta, y así lograr la calidad y pertinencia de estas.

¿Por qué es importante diseñar y planificar el proyecto?

El diseño tiene como objetivo elaborar el proyecto según la alternativa seleccionada, de tal manera que sea posible una evaluación de la relevancia, viabilidad y sostenibilidad.

La planificación de un proyecto es esencial para organizar y coordinar todo el proceso, momento en que se define su diseño metodológico y cronograma de actividades; mediante el cual se orientan las acciones a seguir para facilitar la ejecución del mismo. Esta es una fase dinámica y flexible, indispensable para poder ejecutar el proyecto de manera eficaz y eficiente, además, se evitan las improvisaciones y por consiguiente prepara conscientemente para el trabajo, garantizando una ejecución exitosa, evitando malgastar recursos y esfuerzos.

La correcta implementación de estas fases permite la búsqueda de distintos tipos de ayuda (financiera, técnica, política,

institucional...) con una propuesta concreta, pertinente, sostenible y viable.

¿Para quién y cómo puede ser útil esta Guía?

Para llevar a cabo un proyecto es imprescindible recordar siempre la situación negativa que se quiere transformar y partir de las potencialidades de los posibles involucrados y actores, de las fortalezas y oportunidades, de los elementos positivos existentes o con potencial para ser desarrollados. Colocarse desde esta perspectiva, en vez de partir de los vacíos, problemas y de las limitaciones; permite fomentar el desarrollo, movilizar más fácilmente los actores e involucrados, focalizarse en la búsqueda de las soluciones.

Esta Guía transitará por tres etapas fundamentales, en la que jugará un papel determinante en cada una de ellas:

- Capacitación para el fortalecimiento de capacidades
- Formulación de proyecto
- Presentación de proyecto

La primera etapa tendrá un papel fundamental, ya que será la base para la capacitación a las personas que participan en la gestión del proyecto, dotándolas de herramientas y conocimientos imprescindibles para la elaboración de proyectos que respondan a las necesidades reales, fortaleciendo sus capacidades y conocimientos para afrontar un adecuado proceso en la elaboración de los proyectos, su ejecución y evaluación.

En la segunda etapa, se refleja el contenido propio de la misma, al proporcionar los saberes para su estudio y aplicación.

Una vez recorridas las etapas anteriores, se entra en la tercera etapa, la recta final, lograr elaborar proyectos con la calidad requerida para transitar por un factible camino de aprobación,

posterior implementación exitosa y correcta evaluación antes, durante y posterior a su cierre.

La guía está compuesta por seis momentos para su desarrollo y aplicación, los que se mencionan a continuación:

1. Proyecto en identificación
2. Proyecto en diseño
3. La calidad del diseño
4. El documento y el formulario
5. Ejecución, seguimiento y monitoreo
6. Evaluación

Existen otros materiales orientativos para la gestión de proyecto, ¿por qué usar este?

Es importante y necesario saber que esta es solo una propuesta de guía metodológica que reúne los aspectos generales y coincidentes en la gestión de proyecto, recogiendo en ella los aspectos, fases y procesos a seguir para cumplir correctamente con su ciclo de vida, mostrando su carácter integrador, permitiendo realizar un trabajo coordinado para alcanzar con calidad y pertinencia cada propuesta.

A modo de anexos se incorporan guías de preguntas que ayudarán a conocer si vamos en la dirección correcta y si la propuesta es factible, viable y pertinente.

Ana María del Risco Rodríguez

Abril de 2023.

COLECCIÓN DIÁLOGOS EN CONTEXTO



CONSTRUYENDO LOS CIMIENTOS

La elaboración de un proyecto se realiza aplicando herramientas teórico-prácticas, que se ponen en operación para el diseño y elaboración de una propuesta novedosa. Como procedimiento técnico se utilizan de manera ordenada y de forma estratégica una serie de conceptos y métodos de planificación, para que una vez aplicados se pueda llegar al objetivo buscado, lo que hace pensar que durante el proceso hay una previa selección y jerarquización de tales relaciones para tratar de conseguir el mejor proyecto, pero, sin embargo, las técnicas de elaboración de proyectos evolucionan continuamente, siempre buscando la mejor manera de hacer.

Todo lo planteado lleva a una interrogante necesaria para poder entender los procesos que serán analizados posteriormente: ¿Qué es la formulación de proyectos? ...es una actividad intelectual encuadrada en las conocidas como ciencias cognitivas o ciencias del conocimiento.

Una metodología para elaborar proyectos debe resolver dos problemas fundamentales:

1. Definir criterios que permitan poder caracterizar y separar las diversas etapas y sus procesos en sí.
2. Brindar lineamientos para establecer una secuencia lógica y/u ordenada cronológicamente entre las fases/ etapas y los procesos que las conforman.

Para llevar a cabo todo esto se debe tener diferenciados los siguientes conceptos:

Proceso de elaboración del proyecto: Abarca la totalidad de las acciones, estrategias y planes desarrollados por los responsables del proyecto y de las entidades en las que se apoyan para realizar las mismas.

Diseño del proyecto: Es la adopción de estrategias metodológicas y sistemáticas para resolver el problema principal para el proyecto.

Formulación del proyecto: corresponde al llenado del formulario o formato del documento a presentar. Contiene toda la información necesaria para dar el seguimiento y mantener el control de la gestión del proyecto y su ciclo de vida.

Hay que tener en cuenta algunos razonamientos frecuentes que tienen mayor incidencia para una correcta elaboración del proyecto, no quiere decir que estos sean los únicos, pero sí de los más importantes; sin perder de vista el resto. Por lo planteado anteriormente, al redactar se debe cuidar que:

- Debe contener informaciones útiles y objetivos articulados de forma metodológicamente satisfactoria, y formando un contexto armónico y coherente, tan simple y conciso como sea posible.
- Su diseño debe ser atractivo, sin adornos innecesarios e inútiles, con las páginas justas, desahogadas y limpias, con márgenes y particiones que rompan con la monotonía de un texto bien estructurado y ordenado.
- Debe estar redactado con claridad, en un lenguaje comprensible, con precisión, explicando lo necesario de forma rigurosa. Debe tener coherencia, ser conciso y decir lo esencial.

Además, no olvidar los temas transversales que se deben tener en cuenta en la gestión del proyecto y su ciclo de vida, los que deben estar presentes durante todo su ciclo de vida, desde la identificación a la evaluación: medioambiente, sostenibilidad, interculturalidad, participación, género, comunicación.

La elaboración de un proyecto se realiza aplicando herramientas teórico-prácticas, que se ponen en operación para el diseño y elaboración de una propuesta novedosa.

Como procedimiento técnico se utilizan de manera ordenada y de forma estratégica una serie de conceptos y métodos de planificación, para que una vez aplicados se pueda llegar al objetivo buscado, lo que hace pensar que durante el proceso hay una previa selección y jerarquización de estos para tratar de conseguir el mejor proyecto, pero, sin embargo, las técnicas de elaboración de proyectos evolucionan continuamente, siempre buscando la mejor manera de hacer.

Un proyecto puede formularse partiendo de 12 interrogantes muy concretas, que se exponen a continuación. Las respuestas a estas interrogantes proporcionarán los datos y la información mínima para poder tomar una serie de decisiones que pueden ayudar a considerar y descartar propuestas y a organizar adecuadamente la formulación del proyecto.

1. ¿Qué se quiere hacer? Naturaleza del proyecto.
2. ¿Quién lo quiere hacer? Organización solicitante/ejecutora.
3. ¿Por qué lo quiere hacer? Origen/justificación/fundamentación.
4. ¿Para qué se quiere hacer? Objetivos/propósitos.
5. ¿Cuánto se quiere hacer y lograr? Metas/resultados y sus indicadores.
6. ¿Dónde se quiere hacer? Localización (ubicación en el espacio).

7. ¿Cómo se quiere hacer? Estrategias/ metodologías/ actividades/ programas.
8. ¿Cuándo se va a hacer? Cronograma (tiempo, responsables y ejecutores)
9. ¿A quiénes va dirigido? Beneficiarios.
10. ¿Quiénes lo van a hacer? Recursos humanos.
11. ¿Con qué se va a hacer? Recursos materiales.
12. ¿A qué costo se va a hacer? Recursos financieros.

Existen varios elementos que suelen contribuir en la identificación de nuevos proyectos:

- Planes de desarrollo locales o estudios existentes en un sector y posibilidades que este ofrece.
- Indicaciones derivadas de las políticas del país, región o sector en términos de desarrollo.
- Procesos organizativos en colectivos implicados, las dinámicas que generan y las expectativas que crean.
- Experiencias positivas anteriores que propician nuevas actuaciones, las experiencias negativas que nos ayudan a no cometer las mismas faltas.
- Conocimiento directo de la realidad práctica de un grupo humano, y de las posibilidades de mejora que experimentarían si se llevara a cabo determinadas actuaciones en su entorno.

Pero, aun cuando no se está frente a una de estas opciones, al percibir una situación negativa, la que requiere ser transformada, proporciona elementos para pensar en una intervención de desarrollo, que permita hacer posible ese propósito. Para ello se procede a determinar cuál es el problema que se quiere

resolver, a quiénes afecta y cuál es la nueva situación que se quiere alcanzar con la intervención, concretando el modo en que vamos a hacerlo; valorando las posibilidades de obtenerlo.

Este análisis se realiza a través de un diagnóstico exhaustivo, con el que se pretende, principalmente:

- Ofrecer una panorámica lo más completa posible de la realidad sobre la que se propone intervenir [se hace necesario para ello, describir el conjunto de agentes que forman parte de la intervención, exponiendo sus problemas específicos, sus intereses y las relaciones establecidas entre sí].
- Selección de los beneficiarios directos (grupo-meta, grupo-objetivo), ya que estos constituyen la base para construir una intervención concreta [se indican sus principales características, número y otras características].
- Reconocer los beneficiarios indirectos, estos de alguna manera recibirán algún tipo de beneficio por parte de la intervención.
- Reconocer otras categorías que son importante tener en cuenta para el éxito de la propuesta, los perjudicados u oponentes potenciales y excluidos [son los que formarían el resto de los afectados, de forma negativa, siendo potenciales de riesgos para la intervención].
- Conocer quiénes serían las contrapartes potenciales que pueden intervenir en favor del desarrollo de la propuesta.

Para ello es importante que se realice un buen diagnóstico, para poder plantear de manera coherente el contexto a que se quiere llegar, las posibilidades de alcanzarlo y, los medios que harán de emplearse para ello.

OTROS TÍTULOS DE OCEAN SUR



MUJERES EN REVOLUCIÓN

Coordenadas para un feminismo cubano socialista

Karima Oliva Bello

En este libro se unen las voces de mujeres muy fuertes; solo algunas, porque felizmente hoy son muchas las que trabajan para forjar la igualdad; con la intención de entretejer miradas diferentes, desde lugares y experiencias de lucha diversas en América Latina, para una aproximación compleja a la cuestión feminista.

240 páginas, 2022, ISBN 978-1-922501-58-5

SOBRE EL PROYECTO Y SU GESTIÓN

En el contexto de las acciones de desarrollo, cualquiera sea su tipo, todas tienen en común la razón de su nacimiento y su finalidad: transformar la realidad de un grupo humano determinado, que se presenta como insuficiente o insatisfactoria, la que se debe cambiar y expandir en el futuro sus posibilidades, favoreciendo así en su mejora y en el fortalecimiento del progreso de su entorno.

El proyecto nace como una expresión de la necesidad y la voluntad transformadora. Constituye una herramienta que permite desarrollar en determinado sentido modificaciones en las condiciones que se desenvuelve la vida de un grupo de personas.

Está unido a la idea de establecer un camino: de tomar un sentido acordado entre las posibilidades, y de materializar esa voluntad en una tarea concreta de mejorar una realidad de un determinado grupo de personas.

Existen diferentes niveles de decisiones que debe asumir el proyecto para su correcta elaboración, y para poder encausar debidamente sus miradas. Por lo que se destacan dos niveles que, de forma general, tienen una gran incidencia y forman parte del centro de atención en su elaboración: formulación (se determinan los fines que se quieren conseguir) y posteriormente en su ejecución (elección de los medios adecuados para alcanzar los fines que se quieren conseguir).

Hacia un concepto de proyecto...

¿Qué es un proyecto? Es el documento que delimita lo que se quiere hacer y detalla todos los aspectos de la idea: la realidad de lo que se quiere cambiar, los objetivos a conseguir, la metodología, los plazos de ejecución, las actividades a desarrollar, los recursos (humanos, económicos y materiales) y los resultados que se quieren obtener.

¿Para qué sirve? Para ordenar, concretar, comunicar, compartir ideas.

¿Por qué es importante? Porque ayuda a reflexionar, a resolver dudas, a aclarar, a fructificar las ideas, a definir qué se quiere hacer, cómo y cuándo.

En un intento de síntesis integradora, analizando los aspectos más representativos que dan lugar al proyecto, podríamos llegar a construir un concepto propio para el trabajo:

Proyecto: conjunto de acciones innovadoras estratégicamente planificadas, con objetivos claramente definidos que involucran y articulan a personas interesadas en provocar cambios o transformaciones en su realidad, para lo cual necesitan tener a la mano una serie de recursos humanos, económicos y materiales que, usados racionalmente, les permiten producir bienes o servicios de beneficio social, productivo y económico, en un tiempo determinado y ubicado en un espacio delimitado.

Entre sus aspectos más representativos destacan: sueños realizables, cambios, planificación, futuro, estrategias, soluciones, impacto, plazo definido, recursos, ubicación, espacio, grupo de personas, actividad innovadora.

¿Cómo gestionar de forma eficiente el proyecto?

El proyecto debe ser gestionado de forma eficiente, además, se debe tener claridad en el desarrollo de su ciclo de vida y su propia gestión, para ello es importante definir los siguientes aspectos:

- Gestión de proyecto: comprende la coordinación de personas y grupos (actores) que intercambian información y criterios sobre valores, expectativas y resultados. Es un aspecto clave para la complejidad de las relaciones interpersonales e interinstitucionales que se dan durante su evolución y que requieren de una integración y articulación para el éxito del proyecto.
- Ciclo de vida para la gestión del proyecto: surge con el propósito claro de visualizar toda la gestión desde un punto de vista sistémico, que articula cada etapa del proceso (momentos y procedimientos), permitiendo la toma de decisiones a la hora de asignar recursos y otros aspectos que influyen directamente con el logro de los objetivos. Permite, además, a todas las personas responsables de la concepción, ejecución y evaluación del proyecto tener en cuenta los elementos esenciales desde la primera idea hasta la última valoración. Se debe considerar este proceso como las acciones estratégicas que se diseñan para garantizar que se logren con calidad y eficiencia los objetivos trazados en cada etapa o fase. Es una disciplina de proyección, organización, accionar y control de los recursos, con el propósito de lograr los resultados para poder alcanzar uno o varios objetivos.

El proyecto presenta varios desafíos durante su gestión, entre los que se encuentran fundamentalmente: alcanzar la meta del proyecto y los objetivos dentro de las limitaciones conocidas

(entre ellas el alcance, el tiempo, la calidad y el presupuesto) y optimizar la asignación de recursos necesarios y usarlos adecuadamente para alcanzar los objetivos o fines predefinidos.

Es por ello que, para llevar a cabo una buena gestión, se debe facilitar una mejor gestión de las acciones, teniendo en cuenta las cuestiones esenciales y las condiciones íntegras del diseño y de la aplicación del proyecto: objetivos claros y realistas, factores de calidad que garantizan los beneficios del proyecto a largo plazo y el desarrollo sostenible.

Uno de los principales motivos de la creciente utilización de las metodologías para la gestión de los proyectos, especialmente el enfoque del marco lógico y la división por fases del proyecto, es que se incorpora la percepción, de que se puede, hasta cierto punto, prever el futuro en lo que respecta a la acción a emprender, es decir, se pretende ir materializando y ampliando, en el mayor grado posible, la aspiración a la seguridad y al ámbito de esta frente a la incertidumbre.

Matriz del marco lógico (MML)

La gestión del ciclo de un proyecto a través del uso de la MML es la metodología para la planificación, el análisis, la gestión y la evaluación de programas y proyectos, mediante instrumentos que permiten reforzar la participación y la transparencia, y mejorar la orientación de los proyectos.

Se estructura el contenido de la intervención presentando de una forma sistemática y lógica los objetivos, resultados y actividades de una intervención y sus relaciones causales, refleja los factores externos que influyen y pueden atentar en contra de la ejecución satisfactoria de la intervención, así como los indicadores y fuentes de verificación que dan la oportunidad de comprobar el cumplimiento de los resultados y objetivos.

Facilita una mejor gestión del proyecto, ya que permite verificar si la intervención ha sido construida correctamente, proporcionando de esta forma el seguimiento y control de la misma, dando lugar a una evaluación más satisfactoria, ya que recoge en ella un conjunto de conceptos (que de una forma u otra uno depende del otro), que describen el modo operativo y en forma de matriz los elementos más importantes para la ejecución de la intervención. Posibilita tener clara la forma en que se quiere intervenir en el proyecto y lo que se quiere lograr con la misma.

La división del proyecto en fases: permite una mejor gestión del proyecto, así como facilita el seguimiento y la evaluación en las diferentes fases y al culminar la ejecución del mismo. Cada una de las Fases con actividades específicas de gestión y procedimientos de decisión, basados en una manera de: Identificación, Diseño, Ejecución y Evaluación que utilice instrumentos en los cuales la participación, la transparencia y la eficiencia son elementos cruciales. Cuando se desarrolla el proyecto por fases se es más explicativo y transparente en la conformación de cada una de las etapas a desarrollar.

Además de estos aspectos, se deben tener en cuenta los valores básicos en el manejo del ciclo de vida del proyecto para una completa y correcta gestión:

- Orientar hacia resultados y cambios tangibles.
- Partir de la realidad.
- Fomentar la participación.
- Buscar la sostenibilidad, autonomía y el empoderamiento.
- Facilitar los procesos de cambio y aprendizaje.
- El ser humano debe ser el centro de la atención.

¿Qué es el ciclo de vida del proyecto?

El concepto de ciclo de vida es aplicable a diversos métodos, objetos, productos, situaciones...así como también existen diferentes representaciones de ciclos en dependencia del tipo de proyecto, del autor a consultar, la interpretación personal..., en esta guía se proponen, para llevar a cabo, 4 momentos claves (procesos). Teniendo en cuenta estos momentos, se precisa que los proyectos tienen un inicio y un fin bien definidos en el tiempo, conformados por fases o etapas, lo que lleva a pensar de forma correcta en que la vida natural de un proyecto consta de cuatro fases principales basadas en: la idea, la formulación, la ejecución y la evaluación. Además, cuenta con dos fases circundantes o complementarias: programación y financiación.

Para su mejor comprensión se expone una representación del ciclo de vida del proyecto (de elaboración propia). Existen diferentes modelos, según la representación que quiera mostrar cada autor o estudioso del tema).

4ta. fase: Evaluación (evaluación posterior)

Se realiza la evaluación final del proyecto.

Se tienen en cuenta los siguientes aspectos: impacto, pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad y sostenibilidad.

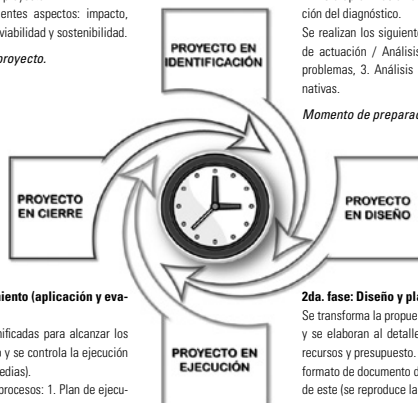
Momento de evaluación del proyecto.

1ra. fase: Identificación

Primera aproximación al proyecto, corresponde a la ejecución del diagnóstico.

Se realizan los siguientes procesos: 1. Análisis del marco de actuación / Análisis de participación, 2. Análisis de problemas, 3. Análisis de objetivos, 4. Análisis de alternativas.

Momento de preparación del proyecto.



3ra. fase: Ejecución y seguimiento (aplicación y evaluación simultánea)

Se realizan las actividades planificadas para alcanzar los resultados, se le da seguimiento y se controla la ejecución (se realizan evaluaciones intermedias).

Se llevan a cabo los siguientes procesos: 1. Plan de ejecución, 2. Plan de operaciones, 3. Sistema de información, 4. Informes de seguimiento, 5. Informes de evaluación intermedias, 6. Informes de monitoreo.

Momento de implementación del proyecto.

2da. fase: Diseño y planificación (apreciación)

Se transforma la propuesta en un plan de proyecto maestro y se elaboran al detalle el cronograma, requerimiento de recursos y presupuesto. Se determinan y se plasman en un formato de documento de proyecto los aspectos detallados de este (se reproduce la formulación del proyecto).

Se tienen en cuenta, principalmente, los siguientes procesos: 1. Matriz del Marco Lógico (MML), 2. Programación de actividades, 3. Programación de recursos, 4. Factores de viabilidad, 5. Documento del proyecto.

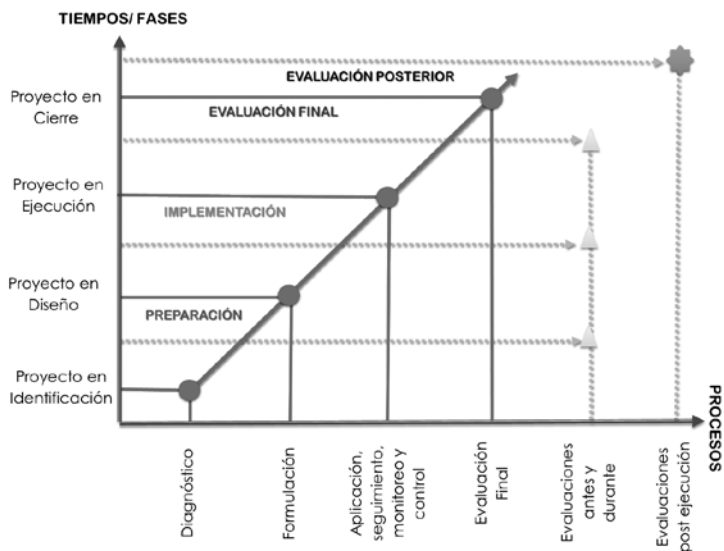
Momento de preparación del proyecto.

Al proyecto estar en constante análisis y evaluación, convierte su principio básico de desarrollo la interacción entre: acción-reflexión-acción, lo que refuerza su concepto como ciclo.

Para un mejor análisis, las fases definidas, en la representación anterior de ciclo de vida del proyecto, se pueden resumir en tres intervalos claves para su gestión:

1. Preparación del proyecto: Agrupa todos los momentos y acciones previas al que el proyecto sea aprobado [primera y segunda fases del ciclo de vida del proyecto].
2. Implementación del proyecto: Corresponde a la intervención como tal, con la ejecución de las actividades, y su control de avance (monitoreo), desde que inician las actividades hasta el último día de intervención [tercera fase del ciclo de vida del proyecto].
3. Evaluación del proyecto: Entendida como la evaluación expost o posterior, realizada una vez que el proyecto ha finalizado, incluso mucho tiempo después, buscando aprendizajes para nuevas intervenciones [cuarta fase del ciclo de vida del proyecto].

Con todo lo planteado se puede apreciar un enfoque diferente de este ciclo mostrando las líneas de tiempo y convergencia entre momentos/ fases y los procesos que las conforman:



Para todo ello es importante entender los siguientes aspectos:

- Proyecto: constituye una estructura de actuación puesta en marcha a partir de un problema o necesidad concreta, a la que se pretende dar una respuesta adecuada en un periodo de tiempo. Para ello adquiere la forma de un ciclo articulado y progresivo desde la identificación del problema que justifica la intervención, en el marco de una estrategia de desarrollo, hasta el momento final en que se valora si ha cumplido con el objetivo previsto o no.
- Ciclo de vida del proyecto: Es un método de trabajo aplicable a las intervenciones para el desarrollo, cuyo objetivo es el de definir un lenguaje común para financiadores y ejecutores, en relación con las fases o etapas por las que transita todo el proceso. Constituye un ciclo la vida del proyecto, porque sus distintas fases son interdependientes, conducen

- unas a otras e interactúan entre sí, de modo que para analizar a cada una hay que tener en cuenta las demás.
- Fases del ciclo de vida del proyecto: Pueden recibir diferentes nombres y ser objeto de interpretación, ya que cada autor los nombra de disímiles formas, según su apreciación del desarrollo de cada Fase, que no, necesariamente, van a coincidir en todos los casos. Existen diversas formas y criterios para agrupar y diferenciar las diferentes etapas por las que transita un proyecto, desde que se tiene la idea hasta que se concluye su ejecución y se realiza la evaluación final, esto con el propósito de explicar con detalles los momentos más importantes que marcan la vida de un proyecto, con sus cambios o alternativas. Cada fase se compone de diferentes pasos y momentos, con características conceptuales y técnicas propias. Las mismas presentan dos puntos de vista claves: como herramienta de trabajo que permite conocer, analizar para una intervención, y actuar; y como herramienta de aprendizaje que permite a través de la acumulación de experiencias y conocimientos a lo largo de todo el proceso, mejorar los futuros proyectos.

¿Qué es la programación?

A esta fase suele llamársele también Planificación o Programación previa, es una fase circundante o complementaria.

Su objetivo es el de determinar el marco general, la definición de objetivos a largo plazo y de las líneas directivas de una eventual intervención. Es desarrollada por directivos, responsables de las organizaciones, los órganos de gestión y otros decisores. Es ejecutada a través del análisis general con base en experiencias y estadísticas, análisis de prioridades, evaluacio-

nes de cooperaciones anteriores, complementariedad con otros donantes, selección de la estrategia, entre otras acciones.

Da comienzo al ciclo de vida del proyecto, da lugar a la concertación de las definiciones generales de las disposiciones y principios para la posible intervención, hace referencia a la concentración sectorial y temática, y puede contener varias ideas de proyectos o programas, así como, la definición del marco común de actuación en el que se situarán los proyectos concretos de desarrollo y, en este momento se definen los actores del proceso, principalmente el ejecutor.

Los proyectos podrían orientarse, en principio, hacia la solución de todos los problemas que estén dificultando un posible escenario de desarrollo, pero en la práctica, se ajustan a unas áreas concretas de actuación que se encuentran definidas por las estrategias de desarrollo y las prioridades definidas.

El nacimiento de un proyecto puede derivarse de una estrategia de desarrollo diseñada desde elevados niveles, que va descendiendo progresivamente a lo concreto y alcanzando mayor grado de detalle. Esta secuencia (niveles de planificación) traza la jerarquía de las acciones.



Plan: Es general, amplio, a nivel estratégico. Resultado de las políticas previamente definidas. Conformado por un grupo de programas que se proponen alcanzar objetivos generales comunes a mediano o largo plazo. Presenta grandes objetivos de desarrollo insertados en una estrategia global de una entidad.

Programa: Instrumento destinado a facilitar el logro de metas y objetivos definidos en el plan y fijar los objetivos específicos que serán alcanzados mediante la ejecución de un conjunto de acciones integradas a mediano plazo, denominadas como proyecto.

Proyecto: Unidad de planificación operativa y específica. Fija las metas dentro de un presupuesto y en un periodo dado a corto plazo (de seis meses a tres años).

¿Qué es la financiación?

Esta es otra fase circundante o complementaria que transita a través del ciclo de vida del proyecto.

Durante el plazo de espera para la valoración de la financiación el contexto de la propuesta de proyecto mantiene su dinámica evolutiva propia y puede experimentar transformaciones significativas, que modifiquen las condiciones de intervención previstas en el proyecto.

Los fondos aprobados pueden ser inferiores a los solicitados, lo cual podría afectar a las provisiones propias del proyecto y así tener que modificar sus objetivos y resultados, según el alcance del financiamiento aprobado.

Al suceder uno de estos dos acontecimientos, es saludable la revisión de algunos de los términos planteados en el proyecto, y si es precisa una reformulación del mismo; contando con el consenso de todas las partes involucradas en el mismo.

Una vez contruidos los cimientos, y contando con los generales del proyecto y su gestión, se puede comenzar a transitar por los momentos que marcan el desarrollo de esta guía.



ANTOLOGÍA GENERAL ERNESTO CHE GUEVARA

ISBN: 978-1-922501-94-3

La *Antología General Ernesto Che Guevara* constituye la mayor y más completa antología que existe del Che a nivel mundial.

Reúne textos esenciales para comprender la evolución y desarrollo del pensamiento político del joven médico que recorre América Latina, se suma a la lucha insurreccional en Cuba, se convierte en uno de los dirigentes del Gobierno Revolucionario socialista en la Isla y, fiel a sus principios internacionalistas, lidera las gestas guerrilleras en el Congo y en Bolivia.

PRIMER MOMENTO. PROYECTO EN IDENTIFICACIÓN

Esta es la etapa en la que se concibe y se formula la propuesta inicial del proyecto, es el momento inicial, se realiza un diagnóstico de la realidad. Está destinada a asentar las bases del proyecto, es decir, a determinar cuál es el problema que se quiere resolver, a quiénes afecta y cuál es la nueva situación que queremos alcanzar con nuestra intervención, concretando el modo en que vamos a hacerlo; valorando las posibilidades de obtenerlo.

Tiene como objetivo identificar la realidad en la que se pretende intervenir, realizando diagnósticos para su identificación. [Estos diagnósticos son realizados por los responsables de proyectos y programas]. En esta etapa se hace una recolección de material sobre las ideas del proyecto, se realizan los diagnósticos sobre la situación real y la deseada y se evalúan las iniciativas anteriores o similares para posteriormente negociar con los varios actores. Es donde se realiza el acercamiento al contexto.

Para su desarrollo esta fase se compone del análisis de los siguientes aspectos: análisis del marco de actuación/ análisis de participación (se recoge la información necesaria y se procede al diagnóstico de la situación que se pretende transformar); análisis de problemas (se establecen las relaciones causa-efecto o problema-consecuencia); análisis de objetivos (se convierte

la situación negativa en positiva y se establece la relación medios-fines); análisis de alternativas (se procede a organizar la intervención que sea más idónea a partir de las posibilidades existentes para hacer desaparecer la situación que se estima como no deseable y se definen las alternativas y con ellas los elementos del futuro proyecto).

Además, se construye el marco de interventores, se determinan los roles y funciones y se trazan estrategias para su fortalecimiento, así como para la articulación de los diferentes involucrados en el proceso. Se realiza un análisis de la situación actual (o punto de partida) de una región, comunidad, localidad, entidad...de la realidad que debemos transformar, realizando una caracterización geográfica, histórica, demográfica, económica, política, conociendo sus tradiciones y cultura, formas y estilos de vida, creencias, intereses, identificando necesidades, carencias o posibles problemas existentes, se prioriza el problema principal y se analizan las relaciones causales. Y se identifican los problemas, el grado de participación de cada involucrado, los posibles objetivos y las posibles alternativas para la intervención, el análisis de esta fase se profundizará en el diagnóstico.

Este es el momento de gestación del proyecto, donde se determinan los siguientes aspectos: el problema que se quiere resolver, la situación que se quiere alcanzar, a quién afecta, el modo en que se hará y, las posibilidades para lograrlo. De esta manera se contextualiza y madura la idea de aquello que se puede hacer, se desea hacer y, es necesario hacer.

Con el desarrollo de la fase de identificación se pretende dar respuesta a: ¿qué sucede?, ¿por qué sucede?, ¿a quién afecta?, ¿cómo los afecta? y ¿cómo se puede solucionar?

Se puede constatar que con este análisis se pretende:

- Ofrecer una panorámica lo más completa posible de la realidad sobre la que proponemos intervenir (se hace necesario para ello, describir el conjunto de agentes sociales que forman parte de la intervención, exponiendo sus problemas específicos, sus intereses y las relaciones establecidas entre sí).
- Selección de los beneficiarios directos (grupo-meta, grupo-objetivo; ya que estos constituyen la base para construir una intervención concreta [se indican sus principales características, número y otras características]).
- Reconocer los beneficiarios indirectos (el resto de los agentes sociales identificados; de alguna manera estos recibirán algún tipo de beneficio por parte de la intervención, o pueden ser los perjudicados u oponentes potenciales, que son los que formarían el resto de los afectados, en esta manera de forma negativa, siendo potenciales de riesgos para la intervención).

Esta fase se basa fundamentalmente en un diagnóstico exhaustivo, que nos dará la información necesaria para poder llevar a cabo la propuesta de intervención.

¿Qué es un diagnóstico?, ¿qué obtenemos de él?

El diagnóstico es un proceso de investigación y de ordenamiento de la información, que permite conocer la realidad y valorar las prácticas existentes para tomar decisiones. Su objetivo es construir conocimientos que nos permitan programar la evolución de una situación real a una deseada. Para ello se deben tener presentes las siguientes premisas que forman parte de un proceso de investigación-acción-participativa: observar,

participar, comprender, interpretar, reflexionar, analizar causas-consecuencias, buscar alternativas y, planificar para el cambio.

Este es un proceso que nos lleva a conocer el contexto y que analiza la realidad concreta, dinámica y compleja en la que se enmarcará el proyecto.

Para realizar el diagnóstico es importante delimitar el espacio en el cual se produce esta dificultad; delimite un territorio.

¿Por qué es importante la participación de los beneficiarios?

La participación de los beneficiarios en la elaboración del diagnóstico, el diseño y luego en la ejecución del proyecto tiene múltiples beneficios. Entre ellos, asegura la identificación de un problema real y relevante, facilita el diagnóstico completo y permite que los futuros beneficiarios se identifiquen con su propuesta.

A través de la información obtenida con el diagnóstico se pueden realizar diferentes análisis que dan la panorámica de la realidad que se quiere transformar y su contexto.

¿Qué es el análisis del marco de actuación?

Es el análisis que permite ofrecer un panorama de todas las personas, grupos, organizaciones, instituciones, autoridades, etc., que de alguna manera van a ser afectados por la acción de desarrollo; analizar las relaciones sociales (conflictos, alianzas...) entre las personas y grupos que pertenecen a la realidad sobre la que se piensa intervenir. Cada grupo debe ser identificado con sus intereses expectativas, determinando las relaciones existentes entre los diferentes colectivos.

Para para realizar un adecuado análisis debemos identificar a todos los agentes sociales que se encuentren en el área de

intervención; analizar si estos colectivos forman cuerpos coherentes o si existen unidades menores; caracterizar y analizar a cada uno de los agentes identificados atendiendo a principales problemas, necesidades e intereses, fortalezas y debilidades e interrelaciones, conflictos, etc. y, escoger o seleccionar al o a los colectivos beneficiarios.

Sobre los implicados...

Desde la identificación en el diagnóstico de los problemas y las alternativas a seguir para su solución, hay que reflexionar en torno a las siguientes preguntas: ¿cuál es la población objetivo?, ¿quiénes serán los beneficiarios directos?, ¿quiénes serán los beneficiarios indirectos?, ¿quiénes serán los excluidos? [los que no sacarán provecho de las acciones], ¿quiénes serán los oponentes o perjudicados? [que eventualmente podrían ser perjudicados con la ejecución de las acciones]; ¿a quiénes no les importa el proyecto ni sus beneficios?

Además, se debe conocer adecuadamente a los involucrados en cuanto a características, dimensión geográfica y dimensión temporal. Por eso se sugiere identificar todos los agentes sociales e institucionales que se encuentren presentes en el área de intervención y que muestren problemas e intereses significativos, caracterizar y analizar a cada uno de los agentes identificados y, una vez determinadas las principales características de todos estos implicados, proceder a la identificación de los beneficiarios, y situar al resto en la categoría que le corresponda.

Ejemplo de matriz para el análisis de los involucrados:

IMPLICADOS	PRINCIPALES INTERESES	POSIBLE IMPACTO DEL PROYECTO SOBRE LOS INTERESES
Primarios (potenciales beneficiarios, potenciales oponentes y otros colectivos)		
Secundarios (potenciales contrapartes y decisores)		

Nota: El posible impacto del proyecto sobre los intereses se mide de la siguiente forma:

Impacto Positivo → +

Impacto Negativo → -

No habrá Impacto → =

Indiferente → ?

Ejemplo de matriz para el análisis de participación:

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS	EXCLUIDOS	NEUTRALES	PERJUDICADOS/OPONENTES/POTENCIALES	CONTRAPARTES POTENCIALES	OTROS

¿Cómo realizar el análisis de problemas?, ¿por qué construir el árbol de problemas?

Para poder crear el árbol de problemas se reordena la información acumulada en el diagnóstico de la situación que se ha realizado, sobre la base de los problemas, definiendo un problema central. Se determinan las relaciones entre los problemas, particularmente entre el problema central y el resto de los problemas divisados, estableciendo las causas que lo provocan y los efectos provocados por este y así poder crear el árbol de problemas. Se establece la relación causa-efecto.

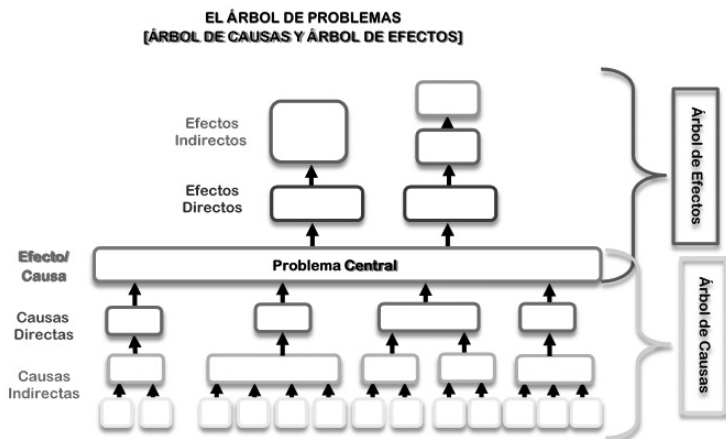
Para identificar un problema se sugiere tener en cuenta lo siguiente:

- Contrastar situación a analizar respecto a niveles habituales, normales o estándar. Requiere de una referencia externa para su detección.
- Comparar la realidad con niveles deseables y posibles de ser conseguidos.
- El problema definido debe ser consensuado y significar lo mismo para los involucrados, lo que puede lograrse a través de un proceso participativo.
- Se debe trabajar con problemas existentes, no ficticios.
- Apreciar hechos de la realidad, que no son deseados y provocan efectos negativos.
- Detectar disfuncionalidades en las intervenciones existentes.
- No confundir el problema con la falta de una solución.

El árbol de problemas es un modelo explicativo y un esquema simplificado de la realidad. Se elabora mediante aproximaciones sucesivas de causas y efectos, en torno a un problema.

Este método requiere que el o los problemas se describan en forma clara y precisa. Es uno de los métodos más aplicados en proyectos y programas. Es un procedimiento flexible y sencillo. Su eficiencia y efectividad depende de los participantes. Genera un consenso de opiniones en el proceso. Requiere una aplicación realista.

Para el proceso de priorización de los problemas se deben tener en cuenta los siguientes criterios: magnitud (cantidad de población afectada); gravedad (si el problema afecta a la calidad de vida actual y/o futura); prevención (factibilidad de revertir los efectos negativos del problema); importancia (del problema en la comunidad); biodiversidad afectada (nivel de deterioro del medio ambiente) y pertinencia (cultural, étnica, de género, territorial, etérea, condición de discapacidad, etc.).



¿Qué es el análisis de objetivos? ¿Por qué construir el árbol de objetivos?

Durante el análisis de los objetivos se describe la situación hipotética que se alcanzaría en el momento en que solucionasen todos los problemas planteados en el paso anterior; análisis de problemas (lo negativo se convierte en positivo).

Los problemas que fueron definidos como situaciones negativas existentes, son convertidos en estados positivos alcanzados. En el árbol de objetivos se describen las soluciones de los problemas detectados, convirtiendo la relación causa-efecto en relación medios-fines. Su elaboración permite analizar las causas que se relacionan directamente con el problema, formularlas como estados positivos y analizar las relaciones medio-objetivo-fines que se establecen para garantizar la validez y consistencia del análisis.

Se trasladan los problemas a objetivos, es decir, convertir las situaciones negativas detectadas en estados alcanzados positivos. El objetivo global o general se refiere al objetivo de desarrollo que se supone será alcanzado como consecuencia de la realización del proyecto.

El objetivo específico debe reflejar lo realmente alcanzable para evitar que el proyecto sea excesivamente ambicioso e inmanejable, ha de ser formulado en términos positivos, problema ya solucionado y sostenible.

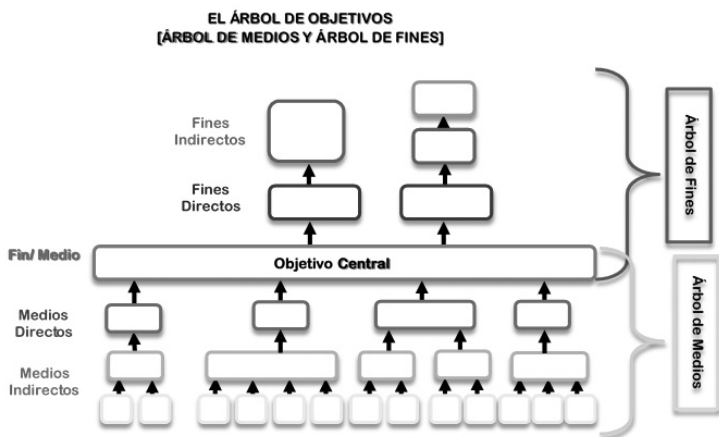
Se comprueba la relación MEDIOS-FINES y así ver si esta resulta coherente, utilizando la pregunta: ¿cómo?, y la respuesta establece los medios.

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite describir la situación futura que prevalecerá una vez terminada la intervención, o sea, una vez resueltos los

problemas, identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia (jerarquización) y visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

Para construir un árbol de objetivos se sugiere transformar la situación problema en un estado positivo deseable y realizable (acotado y realista); analizar las causas que se relacionan directamente con el problema, formularlas como estados positivos y ver si se ajustan realmente al alcance del objetivo central; e identificar en el árbol de problemas los agentes de regulación pasiva, sobre los cuales no podemos influir, para separarlos de la construcción del árbol de objetivos, pues no los podemos cambiar. Sin embargo, hay que tenerlos en cuenta siempre, pues constituyen los parámetros del marco de los supuestos a que puede verse sometida la intervención.

Analizar las relaciones medios-objetivo-fines que se establecen para garantizar la validez y consistencia del análisis.



¿Cómo saber cuál es la alternativa correcta a desarrollar?

Se identifican las posibles ramas/medios-fin de alternativas, obtenidas tras el análisis de los objetivos y se selecciona la estrategia a seguir para el proyecto (acción general-acciones específicas-problemas-llegar a los resultados según prioridad).

A partir del árbol de objetivos, se debe identificar en los medios (raíces) las posibles áreas sobre las cuales existen capacidades para intervenir, se excluyen aquellas en las que no se puede incidir; clasificar los medios seleccionados en cada una de las alternativas, en términos de posibilidades de acción, complementariedad y/o articulación con otras organizaciones, programas o proyectos similares que conocemos y marcar en el árbol de objetivos las alternativas analizadas.

Este análisis nos permite identificar diferentes estrategias posibles (soluciones alternativas) para alcanzar un objetivo específico que contribuirá al objetivo de desarrollo; comparar las diferentes estrategias y someterlas a juicio y evaluación (posiblemente de expertos), a objeto de escoger la más apropiada y contar con los elementos necesarios que nos permitan seleccionar posteriormente la estrategia que habrá de adoptarse para efectuar la intervención.

Existen varios esquemas y matrices que permiten un mejor análisis; de forma cualitativa o cuantitativa, de las alternativas posibles, para escoger aquella que brinda mejores oportunidades para ser llevada a cabo.

Ejemplo de matriz para el análisis cualitativo de alternativas:

CRITERIOS	Alternativa #1	Alternativa #2	Alternativa #3	Alternativa #n
Coste (alto-medio-bajo)				
Tiempo (largo-medio-corto)				
Concentración sobre los beneficiarios (alta-media-baja)				
Riesgos sociales (alto-medio-bajo)				
Impacto ambiental (alto-medio-bajo)				
Impacto de Género (alto-medio-bajo)				
Viabilidad (alta-media-baja)				
Otros criterios posibles...				

Ejemplo de matriz para el análisis cuantitativo de alternativas:*

CRITERIOS		Alternativa #1		Alternativa #2		Alternativa #3		Alternativa #4	
Coeficiente		Valor	Puntuación	Valor	Puntuación	Valor	Puntuación	Valor	Puntuación
Coste	4								
Tiempo	2								
Concentración sobre los beneficiarios	5								
Riesgos sociales	3								
Impacto ambiental	4								
Impacto de Género	4								
Viabilidad	5								
Otros criterios posibles...	...								
Total									

* Nota: Los criterios se miden de la siguiente forma: La base numérica utilizada ha sido de 2 a 5, donde la puntuación más alta representa la valoración más positiva y la más baja, la menos adecuada. Se le asigna un coeficiente a cada criterio, se analiza cada alternativa en función de cada criterio dándole un valor, se multiplica el valor asignado a cada alternativa por el coeficiente, obteniendo una puntuación ponderada, y la suma total de esas puntuaciones constituye la valoración final de las estrategias consideradas, la máxima puntuación indica que es la alternativa más viable.

¿Qué es la factibilidad del proyecto y por qué es importante?

Un estudio de factibilidad tiene como objetivos principales: verificar y precisar al máximo posible de detalle los pronósticos de la demanda realizados anteriormente; analizar y determinar toda la información tecnológica, técnica, económica y financiera para elaborar los proyectos de ejecución de obras; y seleccionar las variantes más convenientes, teniendo en cuenta los objetivos inicialmente propuestos que fundamenten recomendar pasar a la siguiente etapa.

Las posibles preguntas para verificar la factibilidad de un proyecto podrían ser: ¿resulta pertinente y necesarios para el perfil de la organización la realización de este proyecto?, ¿qué se va a hacer y qué resultados se buscan?, ¿dónde se llevará a cabo este proyecto?, ¿existe la capacidad técnica y administrativa para ejecutar y darle seguimiento al proyecto?, ¿cuánto costará el proyecto, y dónde se podrá conseguir el financiamiento requerido?, ¿será viable el plazo previsto?

Existen distintas dimensiones a la hora de analizar la factibilidad; a continuación, se enuncian algunas de ellas.

Factibilidad política: tener en cuenta las leyes, el manejo de la política nacionales y los enfoques locales sobre las mismas.

Factibilidad ambiental: se tienen en cuenta los posibles impactos que pudiera generar el proyecto al ambiente y sus medidas correctivas.

Factibilidad social: su posibilidad de generar efectos/ impactos sociales diferenciados. Tener en cuenta factor género (crear posibilidades/espacios tanto para mujeres como para hombres).

Factibilidad técnica: consiste en el análisis de tallado de los diferentes procedimientos tecnológicos que se utilizarán, o los recursos materiales y humanos que se requieren. **Factibilidad económica:** se valoran los aspectos económicos del proyecto.

En este momento se desarrollan un conjunto de estudios que son abordados con diferentes grados de profundidad, entre ellos se encuentran: estudio de mercado (constituye el primer estudio a realizar debido a que las conclusiones que de él se deriven sirven de base al resto. Su objetivo principal es demostrar que existe un número suficiente de individuos, empresas o instituciones económicas que dadas ciertas condiciones presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción o de servicio) y estudio técnico (su objetivo es diseñar la función óptima de producción que mejor utilicen los recursos disponibles para obtener el producto deseado).

Concluido el primer momento a desarrollar a través de esta guía, es recomendable ver con qué información se cuenta hasta este momento.

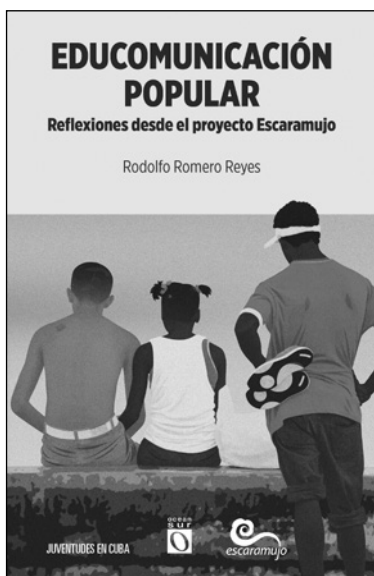
Información para estructurar la estrategia de intervención del futuro proyecto

- Contexto: características geográficas, climáticas y medioambientales, características políticas, económico-sociales-culturales e institucionales, diversidad étnica y religiosa, tipos y modos de producción, propiedad y distribución de riquezas, situación de las diferentes capas de la población, principales flujos comerciales, infraestructuras, equipamientos y comunicaciones.
- Beneficiarios de la intervención: número, composición y características. Descripción de otros colectivos afectados positiva o negativamente por la intervención.
- Principales problemas identificados y sus efectos: la definición de los principales problemas que afectan a los

beneficiarios permite establecer cómo interpretamos la situación existente, y en consecuencia centrar el análisis sobre la incidencia que la acción debe tener.

- Problema cuya solución justifica el proyecto: el análisis de las causas y los efectos del mismo, la interrelación que mantiene con el resto de los problemas y por qué resulta adecuado que lo abordemos en función de su propia entidad y en función de nuestra capacidad para enfrentarlo
- Recursos disponibles y los que resultan posible conseguir: el conocimiento y valoración de los medios, propios de los que se dispone, los recursos que serán necesarios para completar los ya disponibles y la aportación externa con la que podrá, en su caso, contarse.
- Capacidad para organizar y movilizar los medios y ayudas: la valoración de la inserción y el reconocimiento institucional y social de las organizaciones que serán responsables del proyecto, así como la calificación técnica, administrativa y operativa de los agentes que intervendrán en el mismo.
- Principales factores externos y posibles obstáculos: la definición de los factores externos con los que debe contarse para la ejecución del proyecto y el análisis de los obstáculos graves a los que el proyecto pueda tener que enfrentarse en su ejecución. Se deben tener conclusiones sobre si dichas dificultades resultan superables o no. En caso afirmativo deberán estar previstos los medios que, en su momento, habrá que utilizar para ello. En caso negativo habrá que revisar la continuidad del proyecto.

OTROS TÍTULOS DE OCEAN SUR



EDUCOMUNICACIÓN POPULAR

Reflexiones desde el proyecto Escaramujo

Rodolfo Romero Reyes

El presente volumen fundamenta un modelo educomunicativo para adolescentes cubanos que viven en situaciones de vulnerabilidad social o manifiestan conductas desajustadas, potenciando la dimensión social, ética y política de la educomunicación popular y contribuyendo a la implementación de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, así como a la defensa y protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

214 páginas, 2023, ISBN: 978-1-922501-83-7

SEGUNDO MOMENTO. PROYECTO EN DISEÑO

Su objetivo es el de elaborar el proyecto según la alternativa seleccionada, de tal manera que una evaluación de la relevancia, viabilidad y sostenibilidad sea posible, así como la elaboración de un plan de operaciones.

Este es llevado a cabo por los actores que jueguen un papel en la ejecución del futuro proyecto.

Los pasos a seguir en este momento son:

- Realización de un estudio preliminar, analizar cada uno de los actores, así como de la problemática y de los objetivos.
- Diseño de la lógica de intervención del proyecto.
- Construcción de la Matriz de Planificación del Proyecto o Matriz del Marco Lógico.
- Diseño del cronograma de actividades o plan de actividades.
- Elaboración del presupuesto y plan de desembolsos.
- Diseño del sistema de seguimiento y evaluación.
- Elaboración de los factores de viabilidad y sostenibilidad.
- Formulación del documento del proyecto.

¿Qué es el proyecto en diseño y qué instrumentos se diseñan en esta fase?

Es una fase dinámica y flexible, indispensable para poder ejecutar el proyecto de manera eficaz y eficiente que permite diseñar la lógica de intervención del proyecto (objetivos, resultados y actividades), ganándose así en claridad sobre el proceso que vamos a llevar a cabo; organizar la secuencia lógica de las actividades y diseñar las estrategias del proyecto; priorizar las acciones a desarrollar; reflejar las políticas y los procedimientos para la ejecución de las actividades; organizar la secuencia lógica de las actividades, definir la ruta crítica del proyecto; definir los responsables de cada actividad y un estimado en días de la dirección de cada una de ellas, de ahí a que podamos determinar el tiempo de ejecución del proyecto; evitar las improvisaciones y por consiguiente nos prepara conscientemente para el trabajo; determinar recursos materiales, humanos y financieros necesarios y la relación que se establece entre ellos; elaborar los presupuestos y planes de desembolso de los fondos; diseñar el sistema de seguimiento y evaluación y seleccionar los instrumentos idóneos para implementarlo; establecer aquellos elementos que permitan medir el avance del proyecto (indicadores); determinar aquellos factores externos que se encuentran fuera del alcance del Grupo Gestor del proyecto pero que se deben cumplir, necesariamente para que se logren los objetivos y resultados esperados; y seleccionar el instrumento de control y seguimiento idóneo para el proyecto.

Utiliza como instrumentos la Matriz de Planificación o Matriz el Marco Lógico, el cronograma o calendario, el presupuesto, el plan de desembolso, la ruta crítica, el plan de trabajo y factores de viabilidad, entre otros.

¿Qué propone el diseño del proyecto según el enfoque de marco lógico? ¿Qué es la matriz de marco lógico? ¿Cómo se presenta esta matriz?

El enfoque de Marco Lógico [EML] propone como herramienta para la fase de diseño de una intervención de desarrollo a la Matriz de Planificación del Proyecto [MPP]/ Matriz de la Lógica de Intervención del Proyecto [MLIP] o simplemente Matriz del Marco Lógico del Proyecto [MMLP].

La MML es un instrumento que se utiliza para mejorar la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación del proyecto. Ejercicio y/o modelo de análisis, que permite presentar de forma sistemática y lógica los aspectos más importantes de un proyecto y sus relaciones de causalidad. Además, comunica hacia afuera, es decir, al observar el marco lógico de un proyecto se entiende fácilmente de que trata.

Es una estructuración del contenido de una intervención, presentando de forma sistemática y lógica los objetivos, resultados y actividades de una intervención, así como sus relaciones causales.

Instrumento que permite ver claramente cómo se va a solucionar la intervención, que estrategia se va a seguir y que medios se van a utilizar. Indica los factores externos o hipótesis y condiciones previas, que influyen en la realización satisfactoria de la intervención. Describe los indicadores y sus fuentes de verificación, que son necesarias para obtener la información sobre los objetivos y resultados.

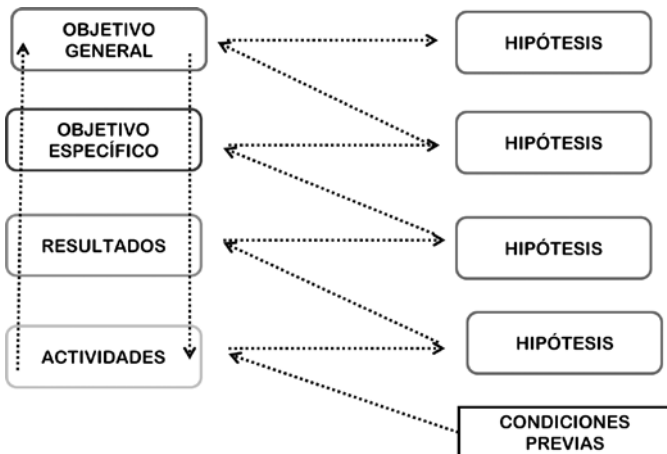
La MML resume por qué y para qué se lleva a cabo el proyecto, qué se desea lograr, cómo se alcanzarán los resultados, qué factores externos son imprescindibles para el éxito, cómo se puede establecer el éxito, dónde se pueden conseguir los datos necesarios para establecer el éxito, cuánto costará.

¿Cómo se representa la MML?

La MML es una matriz de doble entrada, presenta cuatro columnas y cuatro filas, respondiendo a una lógica vertical y una lógica horizontal.

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos/hipótesis/factores externos
Objetivo general o global				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		medios/recursos	costos/presupuesto	
Condiciones previas				

Esta matriz tiene una lógica a seguir para su análisis:



A la lógica vertical de la matriz, una vez definida se confirmará su validez mediante las siguientes preguntas:

- ¿Existe correspondencia entre objetivo, resultados y actividades y de ellos con el análisis de problemas y potencialidades que se haya realizado?
- ¿Están bien redactados los objetivos (general y específico), resultados y actividades, en función de las intervenciones de los mismos?
- ¿Para qué lo hacemos? (objetivos/propósitos)
- ¿Cuánto haremos? (metas/ resultados con sus indicadores)
- ¿Cómo lo haremos? (actividades/ estrategias/ metodologías/ programas)
- ¿Con qué lo haremos? (recursos)
- ¿A qué costo? (presupuesto)

¿Qué indica cada componente de la MML?

- Objetivo general (OG): Creación de un estado, situación o efecto que marca una dirección a un nivel superior al que deberá contribuir la intervención, propósito a largo plazo o estratégico, que forma el marco de referencia del proyecto y al que solo contribuye, pero que está más allá de su alcance directo, ya que no depende exclusivamente de los productos o resultados del mismo.
- Objetivo específico (OE): Propósito acotado que depende directamente de la acción del proyecto, y contribuye a la creación de un estado, situación o efecto deseado. Representa lo que el proyecto debe realizar por sí mismo, es decir, mediante sus propios recursos o actividades. Debe

ser expresado como la consecución de beneficios duraderos para un grupo concreto de personas. Este establece un cambio significativo en una realidad determinada, el mismo contribuirá de alguna manera al logro de un fin más general, que resulta, en una última instancia, el fin último que justifica el esfuerzo realizado

- Resultados: Productos o metas que el proyecto debe entregar a la finalización del período de ejecución, medios necesarios para llegar al objetivo específico.
- Indicadores objetivamente verificables (IOV): Expresan y concretan el contenido de objetivos y resultados de forma que sean medibles. Descripción operativa de los objetivos y resultados en términos de cantidad y calidad de un producto para un grupo destinatarios, con indicación de tiempo y lugar; cada objetivo tiene sus propios indicadores y cada resultado tiene sus propios indicadores
- Fuentes de Verificación (FV): Procedimientos tangibles y fiables que nos permiten comprobar y medir los indicadores. Indican dónde y en qué forma se obtienen las transformaciones sobre la realización de los objetivos y resultados. Es indispensable para la validez del Indicador, ya que es quien nos demuestra su cumplimiento, por lo que un Indicador sin fuente de verificación es inútil. Estas deben ser confiables, de fácil acceso y asequibles a quien necesite usarlas. Indican donde se puede obtener la información para la verificación de los indicadores; documentos reconocidos donde se obtienen los datos necesarios para verificar el cumplimiento de los indicadores planificados.

- Supuestos e Hipótesis [factores externos]: Estos son los factores externos que aluden a situaciones, eventos, condiciones o decisiones que están fuera del control de los ejecutores del proyecto, cuya aparición u omisión puede definir la consecución del éxito que se propone el proyecto. Permiten analizar la factibilidad de un proyecto cuando los factores o condiciones externas no garantizan o hacen difícil el éxito de la acción diseñada. Por lo que se puede deducir que son presunciones necesarias para que se cumpla la lógica de intervención. Condiciones que deben existir si se quiere que el proyecto tenga éxito; pero que escapan del control directo de este. Acontecimientos importantes, condiciones o decisiones fuera del proyecto necesarios para lograr los objetivos, resultados y actividades.
- Actividades: Acciones necesarias para alcanzar los resultados.
- Recursos: Medios materiales y no materiales para llevar a cabo las actividades. Estos se expresan por la necesidad de su existencia para la realización de las actividades, y siempre van a estar acompañados por el coste; siempre que ello sea posible. Se puede establecer como un presupuesto detallado expresando los plazos para la realización de los gastos. Se plasman detalladamente los recursos a utilizar para la ejecución de cada una de las actividades.
- Costos: Traducción en términos financieros de todos los recursos identificados para la ejecución del proyecto.
- Condiciones previas: Condiciones que tienen que darse para que el proyecto pueda ejecutarse (para que se puedan realizar las actividades).

¿Cuáles son los términos de planificación en el marco lógico?

NIVELES DE INTERVENCIÓN	DEFINICIÓN (LO QUE ES...)	SIGNIFICADO (EXPLICA...)
Objetivo global o general	mejoras a largo plazo que supondrá el proyecto	la razón por lo que el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad
Objetivo específico	mejoras que suponen los servicios facilitados por el proyecto para los beneficiarios	motivos por los que los beneficiarios necesitan el proyecto
Resultados	servicios que los beneficiarios reciben del proyecto	lo que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades
Actividades	lo que se hará durante el proyecto para suministrar los servicios	lo que se hará durante el proyecto para facilitar los servicios

¿Qué se debe saber sobre los supuestos, hipótesis [factores externos] y las condiciones previas?

Preguntas para identificar los supuestos o hipótesis:

¿Cuáles son los factores externos que pueden dificultar, amenazar o hacer imposible el logro de los resultados/objetivo del proyecto?

¿Cuáles son los factores externos que son necesarios para el logro de los resultados/objetivo del proyecto?

¿Para qué el concepto de supuesto? Una Lógica de Intervención nunca abarca toda la realidad de que se trata. Existen factores externos a la intervención que tienen una gran influencia en ella. De ahí la importancia de identificarlos y tenerlos en cuenta.

¿Qué importancia tienen los supuestos? Estos influyen, o incluso determinan, la realización de los resultados y el objetivo

específico. En la fase de planificación ya es necesario identificar esos factores externos y apreciar su probabilidad.

¿Cómo identificar los factores externos y cuando se convierten en supuestos o hipótesis? Durante la planificación hay que preguntarse simplemente: ¿de qué factores externos depende el éxito del proyecto? Si son importantes, pero no pueden integrarse a la lógica de intervención (resultados bajo la responsabilidad del proyecto y actividades), se convierten en supuestos. Son identificados por los actores implicados, a veces por expertos.

¿Qué es un supuesto fatal y qué hacer al respecto? Es cuando es muy probable o seguro que no se cumpla el supuesto. Como consecuencia, el proyecto no puede llevarse a cabo en la forma prevista, dado que según la lógica de planificación es necesario su cumplimiento para el éxito del proyecto. En caso de que exista un supuesto fatal existen varias opciones: reformular el presupuesto, reformular la estrategia del proyecto, reformular el objetivo específico (es decir, hacer otro proyecto, eventualmente en otro lugar) o abortar el proyecto (no hacer nada, porque el supuesto fatal es fatal también en otros proyectos).

¿En qué niveles se ubican los supuestos? Los supuestos unen a los diferentes niveles de la lógica de intervención, por lo que un supuesto se sitúa en el nivel apropiado de la lógica de intervención. La elección del nivel viene determinada por su intervención a los resultados, al objetivo específico o al objetivo general.

¿Qué es una condición previa? Es una condición importante que debe obtenerse antes de que se comiencen las actividades de la intervención.

Para verificar si los supuestos han sido formulados de forma correcta, debemos contestar de forma positiva las siguientes preguntas: ¿Está formulado de forma positiva? ¿Es probable su

cumplimiento? ¿Está fuera de la influencia del proyecto? ¿Es necesario para el logro de los resultados/objetivo específico del proyecto?

Una vez que estos están formulados hay que tener en cuenta que:

- Sean formulados como condiciones deseables, positivas.
- Estén relacionados al nivel del proyecto correcto.
- No estén incluidos los factores que no sean importantes.
- No estén incluidos los factores de ocurrencia muy probable.
- Si hay factores que son al mismo tiempo importante y de ocurrencia improbable (factores mortales), habría que volver a diseñar el proyecto para evitarlos o abandonarlos.
- Los factores restantes estén definidos de manera concreta y verificable.

¿Cómo elaborar un indicador? ¿Qué criterios se deben tener en cuenta para la correcta elaboración del indicador?

CRITERIO	EJEMPLO
Aspecto que se quiere medir	Cosecha de papa y frijol
Identificación de variable a medir	Productividad de cosecha
Cuantificar	Aumento de la productividad en un 30% a partir de la línea base (cuantificar)
Grupo beneficiario donde se medirá la variable	100 cooperativistas...
Tiempo en que será medido	12 meses de ejecución
Ubicación	Cooperativas del municipio...
INDICADOR: Las cosechas de papa y frijol aumentan su productividad, a partir de la línea base en un 30%, en las producciones de los 100 cooperativistas de las cooperativas del municipio...	

¿Cuándo un indicador es útil?

- Cuando la información está disponible a partir de fuentes de verificación existentes.
- Cuando la información es confiable y actualizada.
- Si los beneficios justifican los costos.
- Cuando no se necesita recopilaciones especiales de datos.

Nunca olvidar que los indicadores:

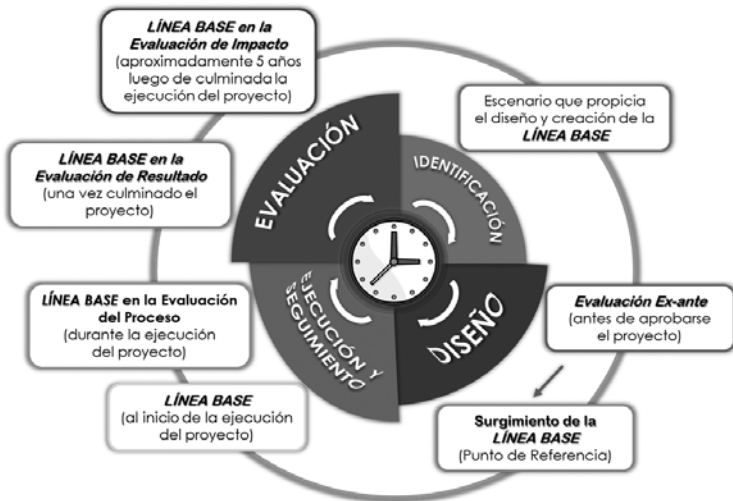
- Son parámetros verificables que constituyen la cualidad o cuantificación de los objetivos y los resultados esperados.
- Deben ser verificables objetivamente, precisos e independientes [cada objetivo tiene sus propios indicadores y cada resultado tiene sus propios indicadores]
- Son necesarios para comprobar los avances del proyecto.
- Parten de la línea base.
- Son medibles en un espacio de tiempo.
- Tiene un inicio y un fin [demuestran el avance o no del proyecto]

¿Qué es la línea base y dónde está presente en el ciclo de vida del proyecto?

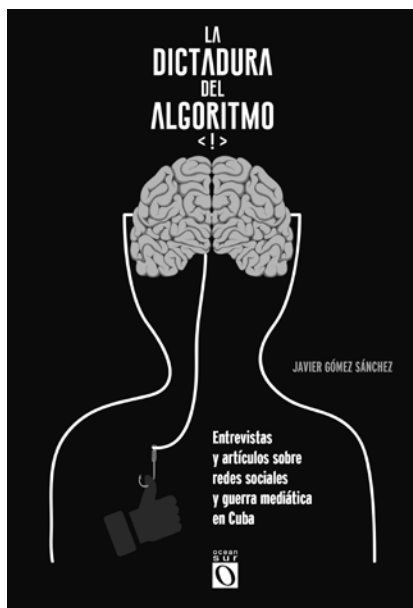
La línea base es la información (datos) cuantitativa y/o cualitativa obtenida en el diagnóstico inicial, que representa la realidad que requiere ser transformada.

1. Fase de identificación: Escenario que propicia el diseño y creación de la línea base (escenario que propicia el diseño y la creación de la línea de base).

2. Fase de diseño y planificación: Surgimiento de la línea base; punto de referencia (evaluación ex ante, antes de aprobarse el proyecto; surgimiento de la línea base; punto de referencia).
3. Fase de ejecución y seguimiento: Línea base en la evaluación del proceso; durante la ejecución (línea base; al inicio de la ejecución del proyecto; línea base en la evaluación del proyecto; durante la ejecución).
4. Fase de evaluación: Línea base en la evaluación de los resultados y objetivo específico una vez culminado el proyecto. Línea base en la evaluación de impacto.



OTROS TÍTULOS DE OCEAN SUR



LA DICTADURA DEL ALGORITMO

Javier Gómez Sánchez

«No deja dudas sobre las necesidades y los retos de luchar contra las maquinarias productoras de “algoritmos” hegemónicos y nuestras relaciones asimétricas ante las tecnologías que, siendo grandes avances del conocimiento, simultáneamente son armas de guerra ideológica contra los pueblos». —Fernando Buen Abad

224 páginas, 2022, ISBN 978-1-922501-34-9

TERCER MOMENTO. LA CALIDAD DEL DISEÑO

Para obtener un diseño de propuesta de proyecto con calidad, pertinente, sostenible y viable, se deben tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- El análisis de la calidad del diseño.
- Los factores de viabilidad [factores de desarrollo] utilizados con más frecuencia.
- Las principales dimensiones de la sostenibilidad.

¿Qué es el análisis de la calidad del diseño? ¿Por qué es importante este análisis?

Este es un análisis que permite detectar a tiempo posibles incoherencias en la lógica de intervención, deficiencias en los planteamientos o insuficiencias en la información utilizada. Para ello se utilizan los siguientes niveles de comprobación:

1. Comprobación de la lógica de intervención (destinada a confirmar la coherencia del contenido de la matriz de planificación/ matriz del marco lógico):
 - ¿Conducen las actividades a los resultados?
 - ¿Está esta actividad vinculada a un resultado?
 - ¿Constituyen los resultados condiciones necesarias y suficientes para la consecución de los objetivos específicos?

¿Contribuirán los objetivos específicos al logro del objetivo general?

¿Se han determinado condiciones previas?, ¿pueden ser estas cumplidas?

¿La probabilidad de cumplimiento de las hipótesis / supuestos / factores externos resulta razonable?

¿Se identifican hipótesis significativas que no han sido incluidas en la matriz?

¿Son los indicadores objetivos, operativos y medibles?

¿Son las fuentes de verificación de los indicadores válidas y fiables?

¿Son adecuados los recursos programados para la realización de cada una de las actividades?

2. Examen de los criterios de: pertinencia, factibilidad, sostenibilidad y viabilidad (los resultados que proporcione este segundo nivel de análisis, realizado en base a los tres criterios que serán mencionados, contribuirán a determinar el grado de calidad del diseño del proyecto. Según las conclusiones obtenidas habrá que reforzar o, si fuera necesario, modificar el diseño de la intervención, o bien se podrá iniciar ya la elaboración del documento base del proyecto):
Pertinencia: Si el proyecto se corresponde con los criterios y prioridades de la estrategia de desarrollo de la contraparte extranjera y a las políticas nacionales del país donde se ejecutará. Estas estrategias deben estar anexadas al documento de proyecto, ya que podrán servir como instrumento de referencia a la hora de confirmar la pertinencia del proyecto. Se refiere al relieve de los problemas que el Proyecto pretende resolver. Para poder valorarlo, hay

que comprobar si el análisis de los problemas es suficientemente completo, si los beneficiarios están correctamente señalados y sus características descritas, así como si el objetivo específico ha sido definido en forma de ventajas para el Grupo-Meta del proyecto.

Factibilidad: Se refiere a la capacidad real del proyecto para ser llevado a la práctica en los términos en lo que está diseñado y, en relación con ello, a la valoración de la gravedad y probabilidad de los riesgos identificados. Como consecuencia habrá que analizar si las organizaciones responsables de la gestión y ejecución del proyecto serán capaces de la realización de las tareas y operaciones previstas con los medios que se asignen, o si habrá que reforzar estas capacidades. Así como determinar si están identificados los factores externos importantes, es decir las Hipótesis más relevantes, y si es aceptable la realización de las mismas.

Sostenibilidad: Se refiere al grado de continuidad en el tiempo de los efectos del proyecto una vez que haya finalizado la ayuda externa al mismo. Habrá que tener en cuenta si las autoridades correspondientes mantendrán una política de apoyo tras la conclusión de la intervención, si se preservará el medio ambiente durante la ejecución y después de haber finalizada la ejecución del proyecto, si tendrán todos los destinatarios un acceso adecuado a los beneficios del proyecto y estos serán repartidos de forma equitativa entre hombres y mujeres, si podrá haber una apropiación del proyecto por los beneficiarios una vez haya finalizado su ejecución, y si se ha realizado correctamente el análisis económico y financiero en relación con los recursos necesarios para la continuidad de la acción.

Viabilidad: Análisis de investigación en el que se tienen en cuenta todos los factores relevantes que afectan al proyecto, incluyendo las consideraciones económicas, técnicas, legales, socioeconómicas, medioambientales, institucionales, entre otros, para determinar la probabilidad de completar el proyecto con éxito. La viabilidad de un proyecto es su capacidad para finalizar satisfactoriamente, entregando los resultados esperados. Analizar esta cualidad antes de la etapa de planificación sirve como guía para impulsar la toma de decisiones desde la comprensión integral de los parámetros del proyecto, los objetivos a alcanzar y los factores de riesgo.

¿Cuáles son los factores de viabilidad [factores de desarrollo] utilizados con más frecuencia?

Estos son elementos transversales que deben traspasar la lógica de la intervención, condicionándola y modificándola, constituyen uno de los componentes básicos de la apreciación o evaluación previa que determinan si el proyecto cumple con los requisitos mínimos de calidad para su aprobación.

Además, los factores de desarrollo garantizan la viabilidad del proyecto, y han alcanzado una relevancia muy especial a la hora de valorar la calidad del documento de proyecto; aportan información sobre la situación y contexto general en el que se integran como sistema organizado las acciones de desarrollo. Durante el seguimiento servirá como referente para la incorporación de las modificaciones sobre lo programado, y en la finalización se tendrá en cuenta como requisito para la viabilidad futura de la intervención.

Políticas de apoyo: Las acciones de desarrollo deben inscribirse en las políticas de los receptores. Dependiendo del tipo

de intervención se referirán a las políticas locales, regionales e incluso nacionales. Así mismo deben analizarse las políticas de los diversos donantes en la zona con el fin de evitar solapamiento, delimitar contradicciones o buscar colaboraciones y sinergias futuras. Valorar el contexto político en que se desarrollará la intervención, así como la voluntad y la capacidad de las autoridades implicadas cuando concluya el proyecto, para aportar los recursos indispensables para lograr soportar los efectos del proyecto. Se demuestra la viabilidad política a través de la firma de convenios, contratos, certificaciones, y otros documentos que comprometan su accionar.

Factores tecnológicos: Se consideran tecnologías apropiadas aquellas que aplicadas a una situación local respetan la cultura y la ecología del entorno y favorecen el desarrollo humano, la independencia económica, la igualdad entre grupos, géneros y edades y suponen ahorro de tiempo. El análisis de estos factores debe hacerse teniendo en cuenta la opinión del experto y la de los usuarios sobre su utilidad y conveniencia. Es de vital importancia considerar si la tecnología a aplicar resulta apropiada a las condiciones específicas del entorno, a los recursos y a la cultura local. Demostrando que la misma es fácilmente asumible, en términos culturales y económicos, sobre todo por los beneficiarios. Analizar los elementos imputables al proyecto, que influyen sobre la protección o degradación medio ambiental.

Factores medio-ambientales: La evaluación debe emitir un juicio sobre la explotación, gestión y desarrollo de la dotación de recursos naturales de acuerdo con la capacidad del medio ambiente local. Pueden destacar los siguientes elementos a tener en cuenta: conservación de recursos naturales y su gestión, la protección de entornos, defensa de la biodiversidad, promoción del uso de las energías renovables, disminución de contamina-

ción, contribución a la mejora de la salud de la población, lucha contra el cambio climático, entre otros. Es indispensable realizar una valoración de los impactos ambientales provocados por el proyecto, así como de la utilización de los recursos ambientales locales. Es importante la realización de una valoración acerca del tipo de usos previstos de los recursos medioambientales, de su sostenibilidad y del establecimiento, si es preciso, de mecanismos de reposición de los recursos explotados.

Aspectos socioculturales: Es un elemento clave para la viabilidad del proyecto puesto que permitirá la apropiación de las acciones por parte de los beneficiarios y, por tanto, las propias acciones han debido ser percibidas como propias. En la evaluación ex post debe plantearse hasta qué punto la intervención influye positivamente sobre los distintos factores socioculturales de una población. Es indispensable la participación e implicación de los beneficiarios en el proyecto, ya que ello permite que los mismos se sientan dueños del mismo, lo asuman como propio y sean capaces de con ese sentido de pertenencia defenderlo. Para esto es preciso darles el derecho a los propios beneficiarios de definir sus prioridades, promoviendo procesos de participación en la etapa de identificación diagnósticos). Es necesario: describir el colectivo de beneficiarios directos e indirectos. Aportar los criterios de selección de esta comunidad y su tipo de participación en el proyecto, identificación de los beneficiarios, criterio de selección de los beneficiarios, grado de implicación y motivación de los beneficiarios, grado de participación local en la elaboración del proyecto, asistencia técnica necesaria y evaluar el impacto de género.

Enfoque de género en el desarrollo: El concepto insiste en la consideración de las mujeres como beneficiarias de los procesos de crecimiento económico y progreso social a través de

la adquisición del poder y del fomento de la igualdad. Las diferencias de géneros deben ser considerados en los diversos niveles de la lógica vertical y horizontal de las intervenciones, convirtiéndose en un eje transversal que informe todo el ciclo del proyecto. Propone identificar y diseñar los proyectos con el propósito de mejorar las condiciones y la posición específica de las mujeres, eliminando diferencias sociales y culturales entre hombres y mujeres, desarrollando capacidades y oportunidades, tanto para mujeres como para hombres, pero dando oportunidad prioritaria a la mujer. Descripción de la manera que afecta o beneficia la ejecución del proyecto, los resultados y los objetivos que se alcancen al colectivo de mujeres. Para ello se deben contrastar la situación del colectivo de mujeres antes de la realización del proyecto y las esperadas tras su finalización. Constatar las posibilidades de trabajo, capacitación y cualquier otro aspecto entre hombres y mujeres.

Capacidad institucional y de gestión: Analiza si las prioridades de las instituciones son compatibles con los objetivos de la intervención, y si tienen capacidad de gestión futura del proyecto. Debe evitarse la creación de estructuras nuevas, puesto que las intervenciones deben adaptarse a las instituciones permitiendo su desarrollo y mejora de la gestión, y no al revés. Es saludable para el proyecto valorar si los organismos encargados de la gestión de este poseen una capacidad organizativa suficiente, y si esto no fuese así, sería necesario ver la posibilidad de destinar recursos que incrementen esa capacidad para garantizar la continuidad de los efectos generados.

Factores económicos y financieros: La viabilidad de una acción se caracteriza por la captación de los recursos necesarios para mantener las estructuras financiadas con la ayuda externa, una vez ésta termine. En la evaluación *ex post* se suele reducir

al análisis del flujo de bienes y servicios de la intervención en términos de beneficios y costes, expresado en tipo de unidades comparables para determinar si el balance de ambos flujos ha sido positivo. Ver de qué manera se aportarán los recursos necesarios para asumir los gastos de mantenimiento y explotación de las estructuras que han sido creadas con la ayuda externa.

¿Cuáles son las principales dimensiones de la sostenibilidad?

- Social/Cultural
- Institucional
- Ambiental
- Económica

Estas dimensiones son las que garantizan en la propuesta los principios para un desarrollo sostenible.

Principios para un desarrollo sostenible:

- Mejorar la calidad de vida humana.
- Modificar actitudes y prácticas personales, entre ellas nuestra forma de producir y consumir.
- Respetar la diversidad cultural y promover la tolerancia y el respeto.
- Conservar la vitalidad y biodiversidad de la tierra.
- Equidad intergeneracional (con los que ocuparán el planeta en el futuro).
- Equidad intergeneracional (entre los que ocupan el planeta por el momento).

Acerca de la **sostenibilidad social/cultural** se recomienda:

- Prepararse para trabajar en contextos culturales/ sociales distintos.
- Escuchar, tratar de entender bien, reflexionar, chequear interpretaciones propias con personas experimentadas.

- Respetar todas las culturas.
- Buscar promover la autodeterminación de las culturas, buscando la calidad de vida humana y la diversidad cultural en la planificación del desarrollo.
- Proteger y promover la salud humana a través de un medio ambiente saludable y de seguridad laboral.
- Buscar fortalecer estructuras sociales que aseguran estos objetivos.
- Prestar especial atención, apoyo y fortalecimiento a grupos con dificultades de organizarse, articularse y otras desventajas.

En cambio, no se recomienda:

- Realizar diagnósticos sin prepararse en el aspecto social/cultural.
- Imponerse ante los involucrados.
- Ser ignorante ante las opiniones que «no convienen».
- Buscar el contacto sólo con los líderes o grupos que saben expresarse y que avanzan rápido en el diagnóstico.
- Ser inconscientes del impacto de su propia cultura a la percepción y los prejuicios.
- Cerrar los ojos ante las estructuras de poder existentes.

Acerca de la **sostenibilidad económica** se sugiere:

- Incorporar al menos temporalmente un conocedor de la materia económica en el equipo.
- Incluir en el diagnóstico el levantamiento de las actividades económicas actuales y su perspectiva de desarrollo, analizar otras posibles actividades (Matriz DAFO).

- Realizar análisis económicos-financieros y de mercado de las actividades económicas a fortalecer (Estudios de prefactibilidad-factibilidad).
- Promover la eficiencia económica y fortalecer actividades con alto beneficio social.
- Acrecentar la competitividad en el mercado aportando a la formulación de políticas y prácticas que avancen la sostenibilidad.
- Facilitar financiamiento y acceso al mercado a los beneficiarios.
- Fortalecer actividades ambientalmente y socialmente sostenibles.
- Debatir con la comunidad y las autoridades la posibilidad de la inversión de una parte de las ganancias de las actividades fortalecidas en un fondo de desarrollo comunal para financiar actividades y obras con beneficio para la comunidad.
- Fortalecer el uso de los recursos locales.
- Aplicar tecnologías incluidas «alternativas» de acuerdo a las potencialidades locales.

En cambio, no se sugiere:

- Realizar diagnósticos sin prepararse en el aspecto económico.
- Subsidiar actividades a largo plazo. Ignorar los efectos de la globalización y la creciente competitividad.
- Ignorar a quienes benefician las actividades y a quienes no (equidad).
- Pensar en lo grande en lugar de lo diverso.

- Ser ciego ante posibles barreras no visibles (capacidades existentes, leyes, normas y regulaciones).
- Crear dependencia de insumos o actores externos.

Acerca de la **sostenibilidad ambiental** se recomienda:

- Incluir en el equipo al menos temporalmente expertos en temas medio-ambientales y sistemas productivos, siempre que el tipo de proyecto que proponemos lo amerite.
- Elaborar un mapa de uso de recursos actuales por grupo social.
- Elaborar un mapa de conflictos de uso de recursos.
- Fortalecer actividades productivas adaptadas a la capacidad de carga del suelo, capacidad de reposición de acuífero, etc.
- Maximizar la reutilización y/o el reciclaje.
- Reducir y evitar el uso de agroquímicas persistentes, fortalecer medios biológicos.
- Fortalecer la conciencia ambiental en los beneficiarios.
- Crear condiciones que facilitan la producción ecológica.

En cambio, no se recomienda:

- Realizar diagnósticos sin prepararse en el aspecto ambiental.
- Introducir cambios sin entender la lógica intrínseca de los sistemas reproductivos existentes (entender porque las personas hacen lo que hacen).
- Pensar en logros a corto plazo con perjuicios de la sostenibilidad a largo plazo.

Acerca de la **sostenibilidad institucional** se sugiere:

- Realizar un análisis de actores a involucrarse en el proyecto y averiguar su voluntad de cooperación entre ellos.
- Realizar diagnósticos organizacionales si es necesario.
- Aclarar roles y funciones de las organizaciones participantes, es adecuado firmar convenios de trabajo.
- El proyecto tiene como función brindar servicios a los beneficiarios directos, que son los destinatarios de los recursos del proyecto.
- Fortalecer (capacitación, intercambio de experiencias, etc.) las organizaciones participantes, e incentivar su participación activa.
- Estar consciente permanentemente sobre la sostenibilidad de los impactos y si las organizaciones participantes pueden cumplir la función asumida una vez concluido el proyecto.
- Tomar las medidas adecuadas para corregirlo.
- Adaptar el proyecto en su estrategia al entorno institucional (y sus capacidades).

En cambio, no se sugiere:

- Hacer del proyecto una isla.
- Sobreestimar las capacidades reales de las organizaciones.
- Buscar acuerdos de cooperación irrealistas.
- Invertir en capacitación de personal cuya pertenencia a la organización es insegura.
- Entender el proyecto como algo que hace cosas en lugar de algo que facilita cosas.
- Comprar la cooperación interinstitucional.

Además, las acciones del proyecto no exigen de las instituciones y organizaciones, acciones que no formen parte de su mandato u objeto social, o que superan las capacidades organizacionales, sino que busca fortalecer las organizaciones cooperantes en el camino del proyecto, incluyendo la propia.

La vinculación de las actividades institucionales con las del proyecto es fundamental porque por un lado el proyecto no puede ser una isla o un apéndice artificial de la organización haciendo algo ajeno de su objeto social. Por otro lado, es la misma organización la que tiene que dar el seguimiento una vez concluido el proyecto.

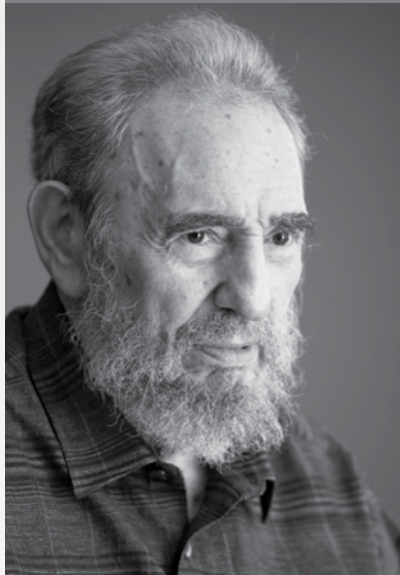
El proyecto debe asumir solamente aquellos roles y funciones que no corresponden a otro actor que tiene mandato y lo sabe hacer mejor.

El proyecto deberá ubicarse en una red de instituciones y organizaciones existentes importantes para el logro de los objetivos del proyecto, así como establecer vínculos de comunicación, coordinación y cooperación con ellas, buscando fortalecer las mismas organizaciones y su Inter relacionamiento fortalecer no significa dar recursos, sino aumentar capacidades.

Tampoco hay que cooperar con cualquier organización considerando que el manejo de la cooperación interinstitucional cuesta recursos y tiempo, que muchas veces es escaso.

Errores comunes son sobrecargar organizaciones con tareas (entregándoles recursos) sin considerar que al final del proyecto se quedarán sin nada, debido a la falta de recursos para reponerlos, subsidiar instituciones para que lleven a cabo actividades para el proyecto a pesar de que es el mandato regular de la organización, y asumir muchos roles y funciones que al final del proyecto nadie quiere o puede asumir a pesar de que serían necesarios para lograr impactos sostenibles.

LIBROS DE LA COLECCIÓN FIDEL CASTRO



Proyecto dedicado a difundir el pensamiento y la oratoria del líder de la Revolución Cubana, una de las figuras que más ha aportado a las luchas revolucionarias, anti-imperialistas y anticolonialistas en el mundo.



www.oceansur.com
www.oceanbooks.com.au



Ni calles, ni monumentos EL LEGADO DE FIDEL

Narra sucintamente la historia de Fidel Castro, la figura que guió el destino de la Revolución Cubana por casi 60 años.

72 páginas, 2019, ISBN 978-1-925756-37-1



Argumentos culturales de la Revolución Cubana

El texto recoge una selección de fragmentos de discursos de Fidel Castro acerca de la educación, la ciencia y la cultura en Cuba.

480 páginas, 2019, ISBN 978-1-925317-79-4

CUARTO MOMENTO. EL DOCUMENTO Y EL FORMULARIO

Existen diferentes formularios para la presentación de una propuesta de proyecto. Esta guía propone un formulario que recoge los aspectos más comunes entre ellos y, otros que, a consideración de las experiencias, no deben faltar.

Una vez que se tengan claros cada uno de los aspectos descritos con anterioridad en la presente guía, se procede a completar el formulario de proyecto que contiene los siguientes aspectos.

Título del proyecto

Juega un rol central en la primera impresión de la propuesta. Por ello debe expresar de forma breve de qué se trata, a quién va dirigido y dónde se realizará. Se recomienda que sea construido una vez concluido el diseño de la propuesta de proyecto. Se debe reflejar de forma concreta y resumida la esencia del proyecto, que permita identificar su objetivo fundamental; no se debe poner el mismo título a más de un proyecto, aunque tengan objetivos o áreas de acción similares, a fin de evitar confusiones.

Entidad local parte oficial del proyecto

Se refiere a la parte local responsable del proyecto.

Parte ejecutora o técnica

Se refiere a la parte local que ejecuta directamente el proyecto; pueden coincidir en una sola entidad las partes oficial y ejecutora o técnica.

Otras instituciones que colaboran en la realización del proyecto

Se detallan las que realicen aportes de cualquier naturaleza al proyecto.

Monto de financiamiento

Se plantean los montos necesarios para ejecutar el proyecto, se expresan en varias monedas, en dependencia del financiamiento a solicitar. Se anexa presupuesto del proyecto.

Vigencia

Tiempo de duración previsto del programa o proyecto; se anexa el cronograma detallado de su ejecución.

Duración: _____ (en meses)

Fecha de inicio:

Fecha de cierre:

Localización

Detallar la localidad donde se ejecutará el proyecto.

Contexto

Características geográficas, climáticas y medioambientales, características políticas, económico-sociales-culturales e institucionales, diversidad étnica y religiosa, tipos y modos de producción, propiedad y distribución de riquezas, situación de las diferentes capas de la población, principales flujos comerciales, infraestructuras, equipamientos y comunicaciones.

Beneficiarios directos

Número, composición y características. Descripción de otros colectivos afectados positiva o negativamente por la intervención.

Antecedentes y justificación

¿Por qué se quiere realizar este proyecto? [presentación del problema y justificación del proyecto]. Explicar las razones por las que se propone el proyecto. Exponer la situación negativa existente y cuál es la situación deseada. Se debe realizar una breve explicación que permita conocer la situación que motiva el proyecto y su utilidad. Ya que el diagnóstico fue realizado previamente, la presentación del problema debe ser breve, concisa y, sin embargo, completa, es decir, una definición que incorpore a las afectadas y afectados, y el lugar en el cual se identifican necesidades no resueltas o el problema. Es importante que al momento de presentar el problema se identifique el porqué es necesario realizar nuestro proyecto y el cómo aportará este al mejoramiento de esta situación problemática.

Estrategia de intervención

¿Qué se quiere hacer? [definición de la estrategia de intervención]. Una vez definido y planteado el problema central, se deben identificar posibles vías de intervención. Como refleja la metodología del árbol de problemas, este tiene múltiples causas y, en ese entendido, no habrá un camino único para aportar a la solución del problema central. La decisión sobre qué vía tomar debe ser una decisión que incorpore opiniones de distintos actores, tanto de la población beneficiaria del proyecto como del equipo gestor de este, y debe considerar la capacidad de los involucrados de abordar ese problema.

Beneficiarios del proyecto

¿A quiénes va dirigido el proyecto? [descripción de las beneficiarias y beneficiarios del proyecto. Se hace referencia, además, a otros actores a tener en cuenta]. Las beneficiarias y beneficiarios del proyecto son quienes se verán favorecidos por este proyecto. Es decir, en ellas y ellos se debiesen constatar los cambios propuestos por el proyecto, una vez terminado. Es importante que las beneficiarias/os se describan incorporando información sobre su edad, género, de dónde vienen y otras características que sean relevantes para el proyecto.

Objetivo general / objetivos específicos

¿Qué se quiere lograr con este proyecto? Con el problema planteado de una forma acotada es posible definir claramente los objetivos del proyecto. Los objetivos se relacionan con el propósito del proyecto, es decir, con la situación deseada. Estos serán el «hilo conductor» del proyecto y todas las acciones que considere la propuesta deberán estar dirigidas al cumplimiento de estos. Los objetivos se construyen a través del ejercicio de transformar el árbol de problemas en árbol de objetivos, es decir, llevar los problemas a estado positivo. Respecto a la redacción de los objetivos (tanto generales como específicos), ellos se deben iniciar con un verbo conjugado en infinitivo que dé cuenta de la acción y del resultado que se busca obtener por medio de su ejecución.

Resultados esperados

¿Qué productos se lograrán con el proyecto? Es lo que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades. Servicios que los beneficiarios reciben del proyecto. ¿Cómo enunciar los resultados? Se formulan preferiblemente en pasado

(se ha...). Para la elaboración de los resultados se deben tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los resultados concretos previstos para lograr el objetivo específico? ¿Cuáles son los efectos y beneficios previstos en el proyecto? ¿Cuáles son las mejoras y cambios producidos por el proyecto?

Criterios de viabilidad, sostenibilidad, factibilidad y pertinencia del proyecto

Descripción del comportamiento en la propuesta de los siguientes aspectos:

- Los factores de viabilidad [factores de desarrollo] utilizados con más frecuencia.
- Las principales dimensiones de la sostenibilidad.

Lógica de intervención del proyecto

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS
Objetivo General			
Objetivo Específico			
Resultados			
ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	CONDICIONES PREVIAS

Cronograma de actividades

En el cronograma se debe identificar el momento en que se realizará cada actividad, para tener un panorama general de los tiempos del proyecto. La elaboración del cronograma permite

también ir monitoreando el cumplimiento de los objetivos, según los tiempos establecidos, y controlar que ninguna actividad se superponga con otra. Este se puede elaborar según comodidad para la ejecución del proyecto; mensual, anual, trimestral... Se definen los responsables y ejecutores de cada actividad [tener en cuenta como referente el siguiente ejemplo].

Ejemplo de cronograma de actividades:

Actividades por Resultados	Meses				Responsables	Participantes o Ejecutores
	1	2	3	...		
Resultado no. 1						
Actividad 1.1						
Actividad 1.2						
Resultado no. 2						
Actividad 2.1						

Presupuesto

¿Qué se necesita para ejecutar las actividades? [recursos y presupuesto].

Los recursos serán los insumos y medios materiales y no materiales con los que se realizará el proyecto. Es decir, los recursos humanos, materiales, financieros y operacionales con los que deberán contar para llevar a cabo las actividades. Estos se expresan por la necesidad de su existencia para la realización de las actividades, y siempre van a estar acompañados por el coste; siempre que ello sea posible. Se pueden establecer como un presupuesto detallado, se plasman detalladamente los recursos a utilizar para la ejecución de cada una de las Actividades

Desglosar los recursos y sus costes según las actividades o líneas de ejecución [tener en cuenta como referente el siguiente ejemplo].

Ejemplo de presupuesto:

DESCRIPCIÓN/ CARACTERÍSTI- CAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTI- DAD	PRECIO UNITA- RIO	APORTE LOCAL	APORTE EXTERNO
GASTOS DIRECTOS					
1. Equipamiento					
1.1 Equipos de oficina, maquinarias, y equipos técnicos, vehículos, etc					
2. Materiales y medios					
2.1 Materias primas, materiales constructivos o no, productos especializados, mobiliarios, herramientas y similares					
3. Personal					
3.1 Salario de las personas que laboraran en el desarrollo permanente del Proyecto, temporal o en consultorías					
4. Insumos					
4.1 Accesorios, piezas de repuesto del equipamiento, insumos, útiles menores					
5. Funcionamiento					
5.1 Gastos de transportación y medios y materiales necesarios					
GASTOS INDIRECTOS					

6. Administración y seguimiento					
6.1 Materiales de oficina					
6.2 Comunicaciones (correo, teléfono, fax)					
6.3 Transportación					
6.4 Auditorias, chequeras, gastos bancarios					
7. Capacitación (materiales útiles para el desarrollo de la capacitación)					
TOTAL					

NOS PUEDES ENCONTRAR EN DIFERENTES LIBRERÍAS EN LA HABANA

Prado Nº 553, e/ Teniente Rey
y Dragones, Habana Vieja.

f **LibreríaAbrilCuba**



LIBRERÍA CUBA VA

Calle 23 esq. a J,
Vedado.

QUINTO MOMENTO. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Es un momento decisivo del proyecto en su intervención. Constituye la aplicación práctica, y supone el contraste entre la actuación prevista y la capacidad real de obtener las modificaciones deseadas.

Se llevan a cabo planes necesarios para una buena ejecución y proceso de seguimiento al proyecto, que permitirán apreciar la calidad de la ejecución y como se van logrando los resultados propuestos y los objetivos trazados.

La actividad de monitoreo tiene como objetivo recolectar, sistematizar información sobre el progreso del proyecto para, en caso necesario, poder tomar decisiones de adaptación, mejoramiento y corrección. La realiza la gestión del proyecto. Entre los pasos a realizar destacan: recolectar información sobre las actividades y los resultados, organizar talleres y reuniones con los directivos para decisiones importantes que tienen influencia sobre el presupuesto y objetivos (contenido) del proyecto.

¿Qué implica el seguimiento y control de los proyectos?

Proceso continuo y periódico de recolección, utilización y análisis de información que se lleva a cabo durante la ejecución del proyecto para conocer su desarrollo, evitar desviaciones con el plan previsto y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que

este se realice eficazmente. Implica: revisión continua, documentación sistemática y, análisis y toma de decisiones.

Permite examinar la ejecución de las actividades, verificando si los calendarios e insumos de trabajo corresponden a los resultados y objetivos trazados, y comprueba si las actividades avanzan según al cronograma previsto y si la ejecución del presupuesto se está cumpliendo según plan de desembolsos.

Se realiza a través de una ejecución eficiente y efectiva con la finalidad de que los recursos financieros y materiales, así como los humanos estén disponibles a tiempo y sean utilizados apropiadamente, brindando información importante y perfeccionando los planes operacionales, permitiendo adoptar medidas correctivas oportunas si se presentan deficiencias y limitaciones durante la ejecución del proyecto.

Tiene entre sus finalidades observar el avance de la ejecución del proyecto y de sus componentes y aportar información para una oportuna superación de dificultades si fuera necesario.

¿Qué implica el monitoreo?

Proceso continuo y sistemático que mide el progreso de los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades en un periodo de tiempo, con base en indicadores determinados con anterioridad. Este mecanismo también permite dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas.

Modalidades de monitoreo

Asumido por todo el personal del proyecto: Identificar los criterios de ejecución y alcance de los productos y resultados de las acciones físicas y presupuestarias de interés de todas y todos

los participantes en el proyecto, no importa en el espacio en que trabajen, sean tanto en la promoción como en la dirección del mismo. Se deben establecer mecanismos en todos los niveles de la ejecución, promoviendo la reflexión y el crecimiento de todo el personal.

Dirigido por un equipo especializado para esa función: Se estructuran departamentos exclusivamente para realizar esta tarea, se corre el riesgo de perder el sentido de la reflexión en la práctica y la retroalimentación, y convertirse en un sistema de supervisión y/o control por parte de un grupo seleccionado sobre los ejecutores de la acción.

Combinación de los dos anteriores, con la participación activa de los beneficiarios del proyecto: los participantes deben estar involucrados desde que se monta el sistema, lo cual en la práctica tiene muchas ventajas, pero a su vez representa nuevos esfuerzos, debido a que requiere de mayor inversión de tiempo, recursos humanos, materiales y financieros.

Algunas diferencias entre monitoreo y evaluación:

MONITOREO	EVALUACIÓN
Se realiza con mayor frecuencia.	Se realiza en periodos trimestrales, anuales, al finalizar etapas o cuando sea planificada.
Mide la tendencia que llevan las actividades.	Mide el grado en que se modifica la situación.
Su nivel de acción es la eficiencia.	Su nivel de acción es la eficacia y los impactos.
El nivel de análisis es la oferta técnica.	Analiza la el cumplimiento de los objetivos, estrategias y otros aspectos esenciales.

Para un seguimiento efectivo y monitoreo efectivos se deben tener en cuenta:

- Rigurosidad metodológica: los objetivos, resultados, actividades y supuestos deben estar formulados de forma clara y precisa, cumpliendo con una lógica de intervención.
- Asignación presupuestaria: el presupuesto debe incluir una asignación especial a fin de cubrir los costos que genere la realización del seguimiento.
- Programación de las actividades: todas las actividades del proyecto deben estar ordenadas claramente de forma secuencial respondiendo a los resultados plasmados en el proyecto.

Elementos del proyecto que deben ser supervisados y monitoreados periódicamente:

- Ejecución de las actividades: Permite visualizar los resultados de la ejecución programática de un proyecto en un período determinado. Proporciona una descripción clara y precisa de las actividades y los resultados esperados asociados que se llevan a cabo por el proyecto y que se efectúan de manera satisfactoria y en el tiempo estableciendo, e indica las actividades del proyecto según criterios de desempeño medible.
- Ejecución presupuestaria: Consiste en observar el avance de la ejecución del presupuesto asignado al proyecto de acuerdo a lo previsto, sus desviaciones y causas. Este puede realizarse preferentemente en forma mensual, permitiendo tomar las decisiones pertinentes para corregir

las desviaciones a tiempo y limitar, reasignar o reorientar los recursos asignados y su uso eficiente.

- Eventos críticos o claves: Se lleva un control y análisis de todos los eventos que suceden y surgen durante la ejecución del proyecto, pudiéndose considerar también los imprevistos.

OTROS TÍTULOS DE OCEAN SUR



COLECCIÓN VANGUARDIA **60 años de Revolución en Cuba**

En conmemoración al 60 aniversario del triunfo de la Revolución Cubana, Ocean Sur publica, en ocho breves tomos, la obra intelectual de figuras relevantes en la historia de Cuba, cuyo pensamiento y acción adquieren vigencia en nuestros días. El lector podrá encontrar en el estuche, los siguientes títulos: *José Martí, Julio Antonio Mella, Fidel Castro, Ernesto Guevara, Camilo Cienfuegos, Celia Sánchez, Haydée Santamaría y Vilma Espín.*

Contiene 8 libros, 2018, ISBN 978-1-925756-22-7

SEXTO MOMENTO. EVALUACIÓN

La evaluación es un método de conocimiento que se realiza en forma sistemática y dirigida, encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera confiable, datos e información suficiente y relevante, en qué apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un proceso o de un conjunto de actividades específicas que se realizan con el propósito de producir efectos y resultados, comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal que sean de base o guía para una toma de decisiones entre cursos de acciones o para solucionar problemas o promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados.

Es un proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios que se materializan en el mediano y largo plazo, como consecuencia directa o indirecta del quehacer del proyecto en el contexto, la población y la organización.

Facilita el análisis crítico de los efectos e impactos del proyecto, con el propósito de la pertinencia de los métodos utilizados, la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en relación con los grupos participantes.

Es permanente. Compara la situación que hemos alcanzado y la situación de partida que dio origen a la acción.

El objetivo es medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto, el impacto sobre el grupo meta y aprender de sus

experiencias. Para realizar una evaluación se sugiere: definir los términos de referencia, organizar la evaluación, devolver los resultados y aplicar en la organización los aprendizajes obtenidos.

Cumpliendo con los requisitos básicos de la evaluación es posible valorar la idoneidad y pertinencia de lo identificado, diseñado, formulado y planificado:

- Si el diagnóstico realizado es el adecuado y si sus resultados son correctos y útiles para el proyecto.
- Si los objetivos, productos y acciones planificadas están adecuadamente formulados y escogidos (si pueden ser realizados o evaluados).
- Si existe coherencia interna en el proyecto (coherencia entre todos los elementos) y si estos se adaptan a los propósitos del mismo, así como determinar su calidad.

Una evaluación debe ser práctica, confiable, oportuna, objetiva, válida y poseer rigor metodológico.

La evaluación se puede clasificar según objetivos a los fines perseguidos por los evaluadores (de resultados, de proceso); según el momento en que se evalúa (anterior, inicial o de predicción; durante la gestión de proceso, continua; después, final); según la procedencia de los evaluadores (interna, externa, mixta, autoevaluación); según aspectos del programa o acciones que son sometidas a evaluación (total o parcial).

¿Dónde está presente la evaluación?

- Primera fase (Identificación): Estudios de viabilidad y prefactibilidad. Evaluación de potencialidades locales.
- Segunda fase (Diseño): Si el diseño es correcto y coherente y si se adapta el contexto donde intervenimos. Valoración

de la idoneidad y pertinencia de lo planificado. Diagnóstico adecuado y resultados correctos y útiles para el proyecto. Objetivos y acciones adecuadamente formuladas y escogidos. Coherencia interna del proyecto.

- Tercera fase (Ejecución y seguimiento): Análisis cualitativo y cuantitativo, crítico y permanente del avance del proyecto y de las dificultades presentadas durante la ejecución. Resultados que se van alcanzando en relación con lo planificado o cuando se reflexiona en relación con la participación. Articulación de los actores y otro elemento importante dentro de las diferentes acciones que se van implementando.
- Cuarta fase (Evaluación final o de resultado): Evaluación del impacto. Medir la trascendencia de nuestras acciones y el grado de satisfacción de las necesidades concretas identificadas.

Las evaluaciones pueden clasificarse:

Según los protagonistas

Interna: Realizada por los propios encargados de la gestión del proyecto. Se efectúan durante la ejecución del mismo, ya que es parte del propio seguimiento a este. Son más rápidas y con menor costo, permitiendo más fácil promoción de procesos de aprendizaje comparándolas con las externas. Entre sus principales debilidades está la de no contar siempre con un personal especializado capaz de llevarla a cabo, y a veces tiende a llevar a conflictos a las partes implicadas, lo que puede ocasionar un bloqueo en la intervención.

Externa: Efectuada por expertos ajenos a la gestión directa del proyecto. Es el más utilizado, haciéndola la más común. Es

sumamente objetiva, independiente, y se cuenta para ello con el personal altamente especializado para su práctica. Debido al escaso tiempo en que se realizan muchas veces dificulta la comprensión aguda de la realidad que se pretende evaluar. A este tipo se le concede un alto grado de confiabilidad. Son mucho más las ventajas que proporciona en cuanto al enunciado de sugerencias para la mejora de la gestión de las intervenciones y a la generación de procesos de aprendizaje.

Mixta: Se realiza conjuntamente por los responsables del proyecto y por expertos ajenos al mismo (integrando las dos anteriores). Se establece una combinación de los enfoques anteriores, resaltando las ventajas y disminuyendo los inconvenientes. Este tipo contribuye de forma clara el incremento de las capacidades institucionales.

Previa: Se realiza antes de la ejecución del proyecto, analiza la calidad del diseño, y en cierta medida el estudio de viabilidad, tiene como fin el de proporcionar elementos para decidir si un proyecto debe o no ser ejecutado una vez que se haya diseñado. Con este se pretende analizar la coherencia general de la formulación y su adecuación a los criterios priorizados, hace una búsqueda sobre la calidad del documento del proyecto, aunque en algunos casos se efectúan misiones técnicas de evaluación que van a comprobar sobre el terreno las posibilidades de éxito de una intervención que se encuentra todavía en fase de diseño.

Simultánea: Se le llama, además, intermedia, concurrente, concomitante, formativa, etc., se realiza durante la ejecución del proyecto. Está muy vinculada al seguimiento. Facilita la adopción a tiempo de rectificaciones, y es el mejor momento de realizar un balance entre los responsables de la ejecución del proyecto y los financiadores. En la mayoría de los casos este tipo de evaluación coincide en la práctica, con los momentos de

la entrega de los informes de seguimiento y con las transferencias de nuevos fondos al proyecto, su objeto es el de conocer:

- si la acción transcurre en la dirección que permitir alcanzar sus objetivos y si existen o no efectos colaterales, indeseables o no previstos,
- si los supuestos en que se basa el diseño y el modelo de intervención continúan siendo válidos a medida que el proyecto avanza,
- cuál está siendo el resultado global de la ejecución del proyecto,
- la estructura de organización y medios de gestión, los recursos humanos y materiales y las relaciones interinstitucionales,
- la obtención y el modo de utilización de los recursos necesarios para el proyecto,
- los avances realizados en cuanto a servicios a los beneficiarios,
- los progresos en las infraestructuras y la calidad de las mismas,
- las previsiones existentes sobre la futura evolución del proyecto.

Final: Se realiza cuando el proyecto ha concluido su ejecución, o cuando el financiamiento externo llega a su fin, puede ser denominada, además, evaluación de cierre. Suele coincidir temporalmente con la elaboración del informe final, el mismo recoge las conclusiones en relación con todos los elementos que han sido objeto de evaluación. Una evaluación final hecha con rigor se convierte en un instrumento de primer orden para el conocimiento de una realidad, lo que resulta de gran utilidad a la hora de orientar nuevas estrategias de desarrollo.

Los principales aspectos que pueden tomarse en cuenta son:

- cuáles son las realizaciones aportadas por el proyecto y qué grado de consolidación tienen,
- cuáles son las perspectivas realistas de mantener durante largo tiempo los flujos de beneficio,
- qué consecuencias para la solidez de las realizaciones tendrá el que no se mantuvieran los beneficios por un período prolongado,
- qué supondría esto último para las expectativas de la población afectada, respecto a seguir participando en el proyecto y en acciones similares.

Ex Post o retrospectiva: Se realiza después de pasado un tiempo prolongado de la ejecución del proyecto. Da a conocer la dimensión verdadera del impacto, ya que la capacidad transformadora del proyecto suele desplegar su máximo potencial cuando sus efectos han tenido tiempo de desenvolverse plenamente. Esta incluye un análisis de sostenibilidad viabilidad demostrada por el proyecto, y de su capacidad para consolidar las transformaciones obtenidas y originar nuevas expectativas de mejora que puedan ser canalizadas mediante posteriores proyectos. Suelen realizarse entre tres y seis años después de la conclusión de la etapa de ejecución.

Según su naturaleza

Descriptiva: Es la dirigida principalmente a reflejar la nueva situación creada por el proyecto y las características de su ejecución, expresado todo ello de forma narrativa y en términos cuantitativos.

Explicativa: Esta no solo hace referencia a la nueva situación existente y a la contribución del proyecto a la misma, sino que

establece relaciones concretas de causa-efecto dando cuenta del papel representado por los distintos factores y por los elementos del proyecto, y ello como consecuencia de la realización de los análisis correspondientes utilizando generalmente métodos tanto cuantitativos como cualitativos.

Según los niveles de planificación

Normativa: Cuando estas afectan a las orientaciones políticas generales y a los principios de actuación de las distintas instituciones.

Estratégica: En el caso de las indagaciones efectuadas sobre las grandes intervenciones planificadas de desarrollo (planes esencialmente).

Táctica: Centradas en los programas sectoriales y de evaluaciones operativas, que son las que se orientan hacia el análisis de los niveles más operativos, es decir de los proyectos de desarrollo.

Según los instrumentos utilizados

Cuantitativa: Análisis coste-beneficio, coste-efectividad o coste-utilidad. Encuestas formales, mediciones directas para comparar dimensiones de tipo físico.

Cualitativa: Diagnósticos, métodos de observación, entrevistas, diálogos grupales o individuales, diagnósticos participativos — lluvia de ideas, observación participante, revisión de datos secundarios, perfiles de grupo, estrategias de vida, mapas sociales, clasificaciones por niveles económicos — y otros.

Evaluación participativa

El eje en torno al cual se articula todo el proceso de análisis está constituido por los propios beneficiarios, son los que aparecen como protagonistas en el proceso de recogida de informa-

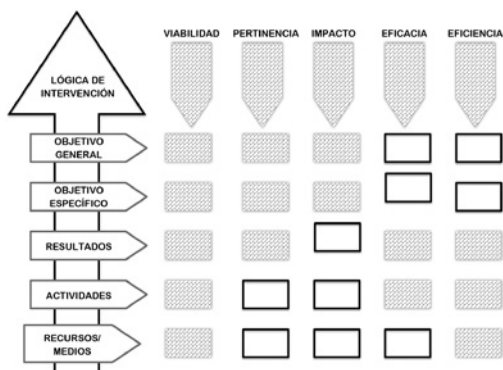
ción, en la interpretación de ella, e incluso en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones. Esta aparece como consecuencia lógica de la concepción participativa de las acciones de desarrollo en su conjunto, de esta manera el beneficiario conoce directamente su nivel de aceptación del proyecto y su predisposición a asumirlo e incorporarlo a sus formas de vida, ya que un proyecto que no sea asumido por su población-meta constituye un fracaso, aún a pesar de que formalmente haya sido realizado y ejecutado con rigor y en su totalidad.

Criterios que se deben tener en cuenta para la evaluación de la calidad de un proyecto:

- Relevancia: ¿Da el proyecto una respuesta a una problemática real?, ¿el proyecto cabe dentro de la política y la misión de la organización?, ¿el aporte a los procesos de cambio tiene un impacto sustancial?
- Sostenibilidad: ¿Cómo es la probabilidad de que los efectos positivos del proyecto se consoliden después de la intervención?
- Viabilidad: Probabilidad de que el proyecto tenga un impacto sustancial en los procesos de cambio. El grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa.
- Pertinencia: Es la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se formulan, por tanto, hay que valorar los problemas y las necesidades de los beneficiarios, las políticas de desarrollo del país, la confluencia de la intervención con otras existentes en la zona. En la evaluación ex post resulta fundamental constatar la existencia de cambios en el contexto en el momento en que se comenzó a ejecutar respecto del momento en el que se realiza la evaluación.

- Impacto: Hace referencia a los efectos de cualquier tipo que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Es un concepto más amplio que la eficacia y busca la causalidad entre la intervención y los cambios sufridos una vez se aíslan las consecuencias de otras acciones. Y es central en la evaluación ex post pues el impacto permite analizar consideraciones a medio y largo plazo.
- Eficacia: Es la medida del grado en que se alcanzan el objetivo y los resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal, sin tener en cuenta el coste. ¿Se pueden lograr los objetivos que el proyecto se plantea?
- Eficiencia: Es la medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen. Por lo tanto, compara recursos y resultados. La relación entre la inversión de los recursos y los resultados obtenidos (en términos financieros).

¿Dónde están presentes algunos de estos criterios en la Matriz del Marco Lógico?



ANEXO

Preguntas lógicas de comprobación

¿Está en la dirección correcta la propuesta?

Un buen diseño de proyecto o descripción de proyecto, debe dar respuesta a algunas interrogantes. El uso de la lista de preguntas no debe ser visto como un ejercicio formal, sino como una forma de guía hacia el análisis lógico de la futura intervención. Las preguntas –o cualquier otro ejercicio que sea relevante para este análisis– deben ser aplicadas flexiblemente y con sentido común.

I.- Antecedentes: Territorio y Sector

1. ¿Cuáles son los problemas básicos de desarrollo del territorio? (política de desarrollo, el análisis y la estrategia del territorio).
2. ¿Es relevante el proyecto propuesto en ese contexto?
3. ¿Cuáles son los problemas en el sector a intervenir? (política del sector en el país y territorio, informes de resultados y análisis de resultados dentro del sector)

II.- Análisis de participantes / partes interesadas

1. ¿Qué entidades, organizaciones, grupos y gente pueden influir y/o ser influidos por el proyecto, directa o indirectamente? Definir sus roles en relación de unos a otros.

2.Describir beneficiarios (directos e indirectos) (sexo, edad, ingresos, situación laboral, etc.) en correspondencia con los intereses del proyecto, y analizar los efectos según análisis de las características de los mismos.

3.¿Cuál es la participación de los beneficiarios en la identificación, planificación, implementación y seguimiento del proyecto?

4.¿Cómo ayudarán y/o limitarán los efectos del proyecto a las personas o grupos débiles/ vulnerables?

5.¿Cómo son afectados por el proyecto aquellos que no son beneficiarios? Realizar un análisis del nivel y modo de afectación.

III.- Análisis de problema

1.¿En qué consiste el problema (o los problemas) en cuestión?

2.¿Por qué se necesita de un proyecto para accionar hacia una solución?

3.¿Cuáles son las causas y los efectos del problema principal identificados por las partes interesadas?

4.¿Cuál es la asistencia para el desarrollo necesaria?

5.¿Existen algunos estudios anteriores que hayan analizado el área del problema?

6.¿Se han realizado en momentos anteriores intervenciones para solucionar este problema?

IV.- Análisis de objetivos

1.¿Cuáles son los fines de desarrollo del sector o área que este proyecto ayudaría a alcanzar?

2.¿Cuál es en términos concretos y realistas el objetivo/ propósito del proyecto?

3. ¿Cuáles son los efectos del proyecto que se esperan, en relación con su objetivo de desarrollo?
4. ¿Por qué es importante el proyecto planeado para los beneficiarios, el territorio...?
5. ¿Cuáles son las relaciones del proyecto con otros esfuerzos de desarrollo hechos en el sector de intervención?
6. ¿Qué bienes o servicios se esperan que el proyecto brinde a los beneficiarios?
7. ¿La suma de productos/resultados del proyecto llevará al cumplimiento del objetivo del proyecto?

V.- Factores internos y externos de riesgo

1. ¿Qué factores, o conflictos de intereses – tanto internos como externos – pueden impedir, dificultar, o atrasar la implementación del proyecto?
2. Valorar los riesgos externos y la probabilidad que afectarán al proyecto. ¿Qué se puede hacer sobre estos?
3. ¿Hay algún factor decisivo que sea una precondition para el éxito del proyecto? ¿Cuáles son los planes del país/territorio para hacer frente a tales factores?
4. ¿Qué efectos laterales negativos puede ocasionar el proyecto?
5. ¿Se han considerado estrategias alternativas para alcanzar el objetivo/propósito del proyecto planeado y para evitar los riesgos? (un plan de manejo de riesgos)

VI.- Organización e implementación del proyecto

1. ¿Qué recursos (humanos, financieros y materiales...) han sido colocados a nivel de actividad para garantizar que el proyecto pueda ser implementado?

2. ¿Cuál es la situación con respecto a la capacidad organizacional e institucional, incluyendo capacidades y destreza administrativa y de gestión?
3. ¿Han sido claramente definidas la división de roles y responsabilidades entre las partes?
4. ¿Serán los beneficiarios capacitados para operar y gestionar las actividades del proyecto?
5. ¿Qué otros proyectos en el mismo sector serán implementados por el gobierno, organizaciones y otros?
6. ¿Existe algún riesgo de duplicación o conflicto? O ¿Se puede hacer sinergia entre estos?

VII.- Calendario/Cronograma

1. ¿Se han determinado fechas específicas para el inicio y la finalización planeados de cada actividad?
2. ¿Existe alguna fecha específica y un plan para la fase de entrega del proyecto?

VIII.- Presupuesto y financiamiento

1. ¿Es el presupuesto del proyecto y sus actividades realista y comprensivo?
2. ¿Es claro quién paga qué?
3. ¿Cómo es la participación local en el financiamiento del proyecto?
4. ¿Existen otros donantes como financistas del mismo proyecto?
5. ¿Qué medidas se han planificado para financiar los costos de operación y mantenimiento locales cuando la asistencia para el desarrollo haya entregado el proyecto?

IX.- Análisis y precondiciones para un desarrollo sano y sostenible

1. ¿Existen una política y legislación para apoyar el proyecto?
2. ¿Hay suficiente gestión, personal y capacidad institucional, así como fuentes de financiamiento para mantener la actividad a largo plazo?
3. ¿El nivel de tecnología está adaptado a las condiciones prevalentes en el país/ territorio?
4. ¿Se ha hecho un estudio de impacto ambiental? ¿Influye el proyecto positivamente o no? ¿Por qué?
5. ¿Se ha tratado el tema equidad de género en el proyecto? (análisis de la transversalidad)
6. ¿Cómo se han manejado las acciones comunicológicas (comunicación como eje transversal) y la visibilidad del proyecto desde su identificación?

¿Es la propuesta factible, viable y pertinente?

Para saber si la propuesta es factible, viable y pertinente se proponen una serie de interrogantes que ayudarán a determinar estas variables. Las mismas son:

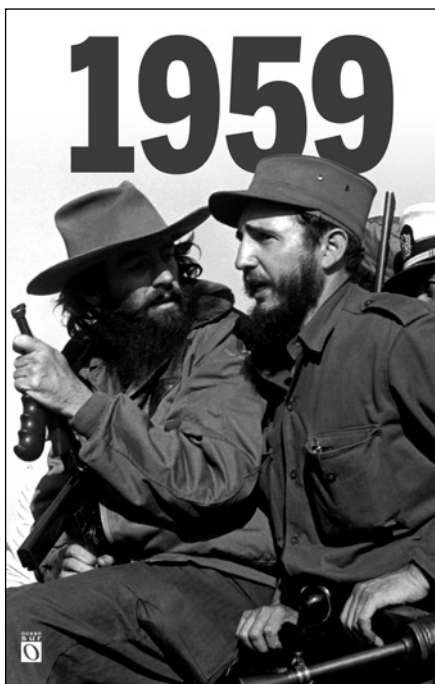
1. ¿Se ha concebido el tipo de producto a obtener en el proyecto? ¿ha sido identificado de forma correcta?
2. ¿Se presenta la ubicación geográfica de la propuesta?
3. ¿Se han definido las bases productivas involucradas; líder, ejecutoras y otras que intervienen, ¿según el rol que le corresponde a cada una de ellas?
4. ¿Se definen los beneficiarios desglosados por género?

5. ¿Se encuentran los datos fundamentales del uso de las tierras en el municipio/ territorio?
6. ¿Quedan claros los antecedentes que justifican la necesidad de implementar el proyecto ¿cómo y por qué surge la idea?
7. ¿Se encuentran definidos los objetivos a cumplir que dan lugar la implementación del proyecto?
8. ¿Se encuentra la justificación de la selección de las entidades involucradas y el por qué el rol de cada una de ellas?
9. ¿Se encuentran trazados los objetivos de la propuesta?
10. ¿Está claro el impacto que traerá consigo la implementación de la propuesta y como contribuye a lograr los objetivos del desarrollo local/ municipio/ territorio?
11. ¿Se tiene claro el escenario para la implementación de la propuesta y los retos a sumir para su éxito?
12. ¿Se refleja de forma clara la situación a la que se quiere dar solución y cómo será resuelta?
13. ¿Se tienen identificados los lugares u objetivos a los cuales va dirigido el nuevo producto o servicio generado?
14. ¿Conocen en esos lugares u objetivos que quieren los consumidores?
15. ¿Se ha investigado que cantidad de servicios o de productos propuestos a ofertar pudieran demandar esos consumidores?
16. ¿Se tienen en cuenta cuáles son los requerimientos o exigencias en calidad, variedad, formato, imagen, otros?
17. ¿Se ha identificado si existen otros servicios o productos que puedan ser más preferidos por los consumidores o

- que puedan hacer competencia al propuesto en el proyecto?
18. ¿Se reconocen algunos productos que pueden complementar el producto o servicio principal que genera la modalidad?
 19. ¿Conocen quiénes más ofrecen los productos o servicios similares al generado por el proyecto?, ¿el producto o servicio es exactamente igual?, ¿en qué condiciones lo distribuye?, ¿dónde?
 20. ¿Qué se puede aprender de este oferente?
 21. ¿Se tiene bien definido el precio del bien o servicio en función de resolver un problema a la población y no generar excedentes de ganancias con fines de lucro?
 22. ¿Está establecida la programación de la venta/servicios por años y sus pronósticos?
 23. ¿Tienen establecidos los mecanismos de comercialización?
 24. ¿Se ha tenido en cuenta la estacionalidad de los productos/ servicios dependiendo de la demanda o insumos y materias primas?
 25. ¿Se tienen establecidos los convenios con distribuidores, acopiadores y se cuentan con los medios de transportación, así como identificados los destinos de las producciones?
 26. ¿Tienen identificado como va a dar a conocer la disponibilidad del producto o servicio generado?
 27. ¿Se identificaron los diversos procesos por los cuales transita el proceso de producción?

28. ¿Se consideraron los insumos, materiales, equipos, maquinarias, herramientas, recursos humanos, servicios de apoyo e incluso orientaciones o decisiones para hacer cada proceso?
29. ¿Se han considerado los costos asociados y momentos de mantenimiento y/o reparaciones de los equipos?
30. ¿Se ha considerado el contexto territorial, la disponibilidad de fondos, la tecnología, entre otros factores que intervienen en el proceso?
31. ¿Se llega a una conclusión clara y precisa de la factibilidad de llevar a cabo la propuesta, valorando los aspectos económicos financieros, sociales y ambientales?

OTROS TÍTULOS DE OCEAN SUR



1959

Colección 60 Aniversario de la Revolución Cubana

Cuba, 1959. El mundo cambió. No se trataba de una insurgencia popular o únicamente la victoria armada de un grupo de guerrilleros; era el inicio de una revolución social que se asumía por vocación martiana, que garantizaría educación y salud para todos, y que repartiría la tierra entre los campesinos. Ocean Sur propone, en esta edición, 15 imágenes del primer año de aquella Revolución que hizo historia.

16 páginas de fotos, 2018, ISBN 978-1-925756-27-2

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad: describe el conjunto de tareas necesarias y suficientes, organizadas secuencialmente para lograr el resultado esperado.

Alternativas de solución: todas las vías o caminos posibles que nos brinda el análisis del árbol de objetivos para solucionar el problema identificado, así como los propósitos a alcanzar. Una alternativa de solución está compuesta por una rama medios-fines del árbol de objetivos.

Árbol de objetivos: instrumento que nos permite proyectar las posibles soluciones de un problema identificado. Establece a partir del árbol de problemas los medios, los caminos para la solución a las causas levantadas y las finalidades o propósitos a lograr en el futuro si se atienden las consecuencias del mismo.

Árbol de problemas: instrumento de análisis de la información que permite profundizar en la naturaleza de un problema y establece con claridad las relaciones causales y los efectos que provoca el mismo.

Calidad de vida: expresa el nivel de bienestar de las personas, el grado de satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de grupos poblacionales.

Control: conjunto de acciones e instrumentos utilizados periódicamente durante la ejecución del proyecto, orientadas a cono-

cer el avance de las actividades y de la ejecución financiera del mismo con relación a lo planificado.

Cronograma de actividades: instrumento de planificación que permite organizar la secuencia lógica y cronológica de la ejecución de las actividades del proyecto, estimar los tiempos necesarios para su realización, identificar los recursos materiales y seleccionar a las personas idóneas para desarrollarlas.

Desarrollo sostenible: proceso de cambio progresivo en la calidad de vida del ser humano, que lo coloca como centro y sujeto primordial del desarrollo, a través del crecimiento económico con equidad social y la transformación de los métodos de producción y de los patrones de consumo y que se sustenta en el equilibrio ecológico y el soporte vital de la región. Este proceso implica el respeto a la diversidad étnica, cultural regional, nacional y local. El fortalecimiento y la plena participación ciudadana en convivencia pacífica y en armonía con la naturaleza, sin comprometer y garantizar la calidad de vida de las generaciones futuras.

Desarrollo: proceso que persigue un cambio o una transformación de la realidad en un estado cualitativamente superior.

Diagnóstico de la realidad actual (situación inicial): es el análisis de la realidad existente en la actualidad, permite pronosticar la situación futura, es decir cómo será la situación en un futuro a largo o mediano plazo si no intervenimos.

Documento de proyecto: contiene la información básica de la descripción del proyecto. Permite conocer la fundamentación de la problemática que se aborda, las soluciones que se proponen y la planificación de las acciones para lograr los objetivos y resultados previstos. Constituye una guía para el desarrollo del

proyecto y contiene todos los elementos y aspectos de interés del mismo.

Eficacia: es la correspondencia entre la respuesta alcanzada por el proyecto, con relación a los objetivos establecidos *a priori*. Mientras la respuesta lograda por el proyecto se acerque lo máximo posible a lo previsto inicialmente mayor será el grado de eficacia del proyecto.

Ejecución: consiste en la puesta en marcha del Cronograma de Actividades y del Plan de Desembolso del Proyecto. En esta fase tiene lugar el Seguimiento y Control de las actividades programáticas (aquella relacionada con las actividades planificadas) y la actividad financiera (aquellas relacionadas con la ejecución del presupuesto) durante el tiempo de ejecución previsto según documento del proyecto.

Evaluación anterior o inicial: es la evaluación que se realiza previo a la ejecución del proyecto. Orienta sus objetivos a la valoración de la viabilidad en términos económicos, sociales, políticos y ambientales. Valora, además, en cuanto la propuesta de diseño es coherente con los problemas y necesidades identificados en el diagnóstico. Esta evaluación tiene lugar en las Fases de Identificación y de Diseño (Planificación).

Evaluación de proceso (durante): es la evaluación que se realiza durante la Fase de Ejecución. Encamina sus objetivos a la valoración del cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en el mismo.

Evaluación del impacto: proceso de análisis y valoración participativa que se realiza transcurrido un tiempo de culminación del proyecto. Generalmente encamina sus propósitos a la constatación de los cambios y efectos que el proyecto ha realizado

en las personas y en sus condiciones de vida. Permite medir la trascendencia de las acciones y el grado de satisfacción de las necesidades concretas identificadas y los aprendizajes que arroja el proceso.

Evaluación final o después: es la evaluación que se realiza una vez concluida la ejecución del proyecto. Permite analizar en cuánto y con qué calidad se han alcanzado los objetivos y cuáles han sido los logros y dificultades en la Gestión del proyecto.

Evaluación: método de conocimiento que se realiza de forma sistemática y dirigida; encaminado a identificar, obtener y proporcionar de manera confiable datos e información suficiente y relevante, que apoye el análisis y la valoración de los diferentes componentes de un proceso o de un conjunto de resultados y efectos de un proyecto. Sirve de base para la toma de decisiones, la solución de problemas y para la promoción del conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o fracaso de sus resultados.

Fuente de verificación: información existente recolectada por otras organizaciones o información generada por los mismos actores participantes en el proyecto y que permiten verificar el valor del indicador.

Gasto: operación económica que origina el proyecto, compuesta por una salida de dinero en contrapartida de la cual se reciben los bienes.

Gastos directos: son aquellos que se derivan directamente de rubros imprescindibles para la ejecución del proyecto. Entre los Gastos directos podemos encontrar: personal, materiales, medios, equipamiento, insumos e inversiones, funcionamiento y capacitación.

Gastos indirectos: son aquellos gastos no relacionados directamente con las acciones del proyecto, pero que garantizan el adecuado desenvolvimiento y cumplimiento de los objetivos y aumentan su eficiencia, aunque no son recursos consumidos directamente en la ejecución del mismo. Entre los gastos indirectos podemos tener los correspondientes a auditorías, trámites bancarios, gastos de administración (salarios del personal de contabilidad, secretaria, etc.), gastos de imprevistos por fluctuaciones de precios del mercado, entre otros que no inciden directamente en el cumplimiento de la ejecución de las actividades programadas para el desarrollo del proyecto.

Gestión de proyectos: conjunto de procesos de adaptación dinámica a las particularidades y especificidades del entorno y tiene por objeto reducir la incertidumbre y los riesgos, e incrementar las potencialidades y las posibilidades del logro de los objetivos del proyecto.

Hipótesis / Factores externos / Supuestos/ Condiciones previas: condiciones o requisitos externos al proyecto que influyen en su éxito o progreso, pero que están totalmente fuera del control del proyecto.

Identificación: primera fase del ciclo de vida del proyecto, la cual comprende el diagnóstico integral de la realidad que requiere ser analizada. En este diagnóstico se identifican recursos y potencialidades existentes, problemas y actores que son claves para darle tratamiento a los problemas encontrados.

Impactos: cambios producidos como resultados de la realización de un programa o proyecto. Pueden ser producidos directa o indirectamente y pueden influir de manera positiva o negativa. Es el resultado de los efectos de un proyecto.

Indicadores: variable cuantitativa o cualitativa que ofrece un medio simple y fiable para medir los resultados obtenidos y reflejar los procesos, los cambios ocurridos en el contexto, así como los niveles de impacto. Constituyen un medio donde se vuelca toda la información sobre determinados aspectos y fases de los proyectos que se investigan.

Lógica de intervención: consiste en definir las etapas claves del proyecto, establecer la secuencia y la jerarquía en los niveles de objetivos y resultados del proyecto, organizar y priorizar la lista de actividades necesarias para lograr los resultados.

Necesidades: carencias que tiene una persona un grupo determinado.

Presupuesto: instrumento que nos permite estimar y valorizar en términos monetarios los recursos materiales y humanos necesarios para la realización del proyecto, por lo que está directamente relacionado con el Cronograma de actividades.

Problemas: descripción de un estado de dificultad o desequilibrio.

Resiliencia: capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límites y sobreponernos a ellas.

Resultado esperado: expresión de las metas, productos o beneficios reales y tangibles esperados por el proyecto. Permite una descripción más operativa y cuantificable del objetivo específico al que está asociado.

Seguimiento: proceso sistemático de recolección y análisis de la información que se produce durante la ejecución del proyecto y que utilizamos para conocer el comportamiento y desarrollo del proyecto, evitar las desviaciones que puedan acontecer con

relación a la planificación y aplicar las correcciones pertinentes, a fin de que este se realice eficazmente. Consiste en examinar la ejecución de las actividades para verificar si los insumos, los calendarios de trabajo y los productos esperados responden a las metas y objetivos establecidos y comprobar si otras acciones necesarias avanzan de acuerdo a la planificación prevista.

Situación actual: corresponde a la interpretación de las condiciones físicas, socioeconómicas y políticas en las que pretendemos actuar para transformarlas o mejorarlas. Constituye el punto de partida para el diseño del futuro proyecto.

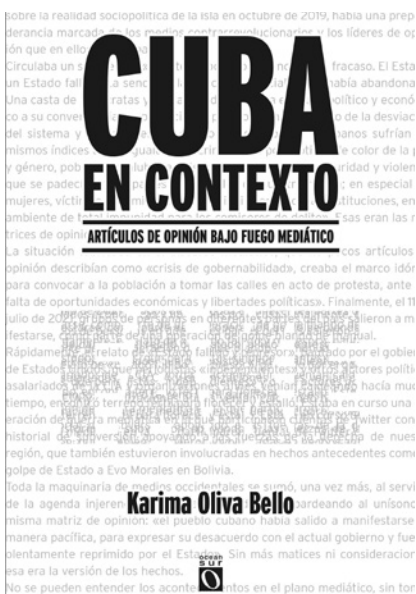
Situación deseada: estado que se desea alcanzar mediante la implementación de un conjunto de proyectos estratégicos para lograr los objetivos de desarrollo.

Situación futura: corresponde a la imagen de la realidad a la que se llega por la tendencia natural del tiempo –transcurridos tres o cinco años– si no actuamos conscientemente para su transformación o cambios.

Sostenible: característica de los procesos de mantener en el tiempo cambios y las transformaciones avanzadas, con un equilibrio entre lo ambiental, lo económico y lo social. Considera la satisfacción de las necesidades de grupos poblacionales sin poner en peligro el desarrollo de futuras generaciones.

Viabilidad: está conformado por el conjunto de criterios que permite valorar la posibilidad de llevar adelante el desarrollo del proyecto con un mínimo de garantías de éxito. Entre estos criterios pudieran valorarse los siguientes aspectos –capacidad organizativa del grupo gestor, adaptación técnica, compatibilidad ecológica de las soluciones, apoyo y avales políticos del proyecto, pertinencia y coherencia de la estructura del proyecto entre otros.

OTROS TÍTULOS DE OCEAN SUR



CUBA EN CONTEXTO

Artículos de opinión bajo fuego mediático

Karima Oliva Bello

Los artículos que se aglutinan en este libro, han sido escritos con la intención de brindar un aporte a la resistencia y la lucha en defensa del socialismo en los momentos más duros de guerra mediática que ha vivido Cuba en los últimos tiempos. Son resultado de un esfuerzo colectivo. Se integran a las tantas formas de resistencia que Cuba ha venido ensayando ante la guerra simbólica.

2022, ISBN 978-1-922501-61-5

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (ACCI) Y AGENCIA TÉCNICA DE COOPERACIÓN ALEMANA (GTZ): *Igualdad de género en la cooperación para el desarrollo. Recomendaciones de los donantes para los proyectos*, ACCI- Proequidad/ GTZ, Bogotá, 2000.
- AGENCIA NORUEGA PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO (NORAD): *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*, Instituto de desarrollo y cooperación IUDC, Universidad Complutense de Madrid, CEDEAL, Madrid, 1997.
- AGUADO, M. E., DE ASÍS, A., MELÉNDEZ, F. (coord.): *Manual de ayuda para la formulación de proyectos sociales*, Fundación Luis Vives, Madrid, 2005.
- ALCALDE, A., LÓPEZ, I.: *Guía para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la cooperación española*, MAE-SECIPI, Madrid, 2004.
- ALDUNATE, E. Y CÓRDOBA, J.: *Manual Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico*, CEPAL e Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planeación Económica y Social, 2011.
- ANDER-EGG, EZEQUIEL Y MARÍA JOSÉ AGUILAR: *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Lumen, Buenos Aires, 1995.
- BUSTELO, MARÍA: «Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas», *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, IUDC-UCM, Madrid, 1999.

CAMACHO HUGO, LUIS CÁMARA, RAFAEL CASCANTE Y HÉCTOR SAINZ:
El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos, CIDEAL-ADC, Madrid,
 España, 2001.

_____ : *El Enfoque del
 marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de
 proyectos de desarrollo*, Acciones de Desarrollo y Cooperación A.D.C. y
 Cideal-Fundación Cideal, Madrid, 2004.

CEA D'ANCONA, MARÍA DE LOS ÁNGELES: *Metodología cuantitativa. Estrat-
 egias y técnicas de investigación social*, Editorial Síntesis, Madrid, 1999.

CERDA, HUGO: *La evaluación como experiencia total. Logros, objetivos, procesos,
 competencias y desempeño*, Ed. Magisterio, Santafé de Bogotá, 2000.

COHEN, ERNESTO Y ROLANDO FRANCO: *Evaluación de proyectos sociales.
 Cuarta edición en español*, Editorial Siglo Veintiuno, México, 1997.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS: *Manual Gestión del ciclo de un
 proyecto: Enfoque integrado y Marco Lógico. Serie de métodos e instrumen-
 tos para la gestión del ciclo de un proyecto no. 1*, Ayuda al Desarrollo.
 Unidad de Evaluación, Bruselas, 1993.

DAVIES, ANTHONY: *Managing for a change. How to run community development
 projects*. Intermediate Technology Publications, London, 1997.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ):
Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP), 1998.

_____ : *Gestión del Ciclo
 del Proyecto PMC y Planificación de proyectos orientada a Objetivos
 (ZOPP)*, Eschborn, 1996.

DUBOIS, ALFONSO: *Equidad, Bienestar y Participación: Bases para construir un
 desarrollo alternativo. El debate sobre la cooperación al desarrollo del futuro*,
revista Cuadernos de Trabajo de Hegoa, no. 26, febrero 2000, Bilbao, 2000.

ECHO-EUROPEAN COMMUNITY HUMANITARIAN OFFICE: *Manual for the Evaluation of humanitarian aid. Evaluation Unit- ECHO*, Brussels, 1998.

ESTAY, CHRISTIAN: *Rigor y relevancia, perspectivas filosóficas y gestión de proyectos de investigación-Acción en Sistemas de Información*, Tesis de Doctorado, Departamento de Humanidades, Universidad Internacional de Catalunya, Barcelona, 2007.

European Commision-Europeaid: *Manual gestión del ciclo del proyecto*, Oficina de Cooperación Europeaid, Bruselas, 2001.

FERNÁNDEZ, MARÍA MERCEDES, FÁTIMA GÓMEZ Y JUAN MORELLO: *El ciclo del proyecto: diseño, gestión y evaluación de proyectos de inserción social de inmigrantes*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2005.

GARCÍA, GUSTAVO Y JOSÉ MANUEL RAMÍREZ: *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*, Siglo XXI, Madrid, 2006.

GARCÍA, JUAN CARMELO: «Análisis del ciclo de un proyecto de cooperación al desarrollo», *Revista Información Comercial Española*, no. 702, 1992, pp. 129-143.

GÓMEZ, MANUEL: *ELEMENTOS BÁSICOS DE LOS PROYECTOS EN LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO*, CIDEAL, Madrid, 1994.

GÓMEZ, MANUEL Y LUIS CÁMARA: *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos*, CIDEAL, Madrid, 2003.

GÓMEZ, MANUEL Y HÉCTOR SAINZ: *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*, CIDEAL, Madrid, 2003.

GÓMEZ, MANUEL Y JOSÉ ANTONIO SANAHUJA: *El sistema internacional de la cooperación al desarrollo*, CIDEAL, Madrid, 1999.

GÓMEZ, MANUEL Y HÉCTOR SAINZ: *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. El marco lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación*, CIDEAL, Madrid, 2006.

GONZÁLEZ, LARA: «El enfoque del Marco Lógico (EML) y el Método de Planificación Orientada por Objetivos (ZOPP): Metodología para la gestión de proyectos desde la Cooperación Internacional al Desarrollo», *Revista Tecnología Administrativa*, vol. XV, no. 35, Universidad de Antioquia, Medellín, 2002.

_____ : *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: Una propuesta integradora de agentes, modelos y herramientas*, Servicio de Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria, 2005.

_____ : *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas e Instituto HEGOA, 2007.

González, Lara y Clara Murguialday: «Evaluar con enfoque de género», *Bakeaz*, no. 66, Bilbao, 2004.

HUGO CAMACHO, LUIS CÁMARA, RAFAEL CASCANTE, HÉCTOR SAINZ: «El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos», *Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*, Ed. CIDEAL-Fundación CIDEAL, Madrid, 2001.

MAE-SECIPI: *Metodología de la evaluación de la cooperación española*, OPE-SECIPI, Madrid, 1998.

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL: *Documentos de gestión: Metodología de gestión de proyectos de la Cooperación Española*, Agencia Española de Cooperación Internacional, Madrid, 2000.

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. SECRETARIA DE ESTADO PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA-MAE-SECIPI: *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, Madrid, 2001.

NIRENBERG, OLGA, JOSETTE BRAWERMAN Y VIOLETA RUIZ: *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*, Paidós, Barcelona, 2003.

NORAD: *El enfoque del marco lógico: Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación Universidad Complutense-Fundación Centro Español de Estudios de América Latina, Madrid, 1997.

PÉREZ, GLORIA: *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*, Narcea, Madrid, 1993

SAUTU, RUTH, PAULA BONIOLO, PABLO DALLE Y RODOLFO ELBERT: *Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*, CLACSO. Colección Campus Virtual, Buenos Aires, 2005.

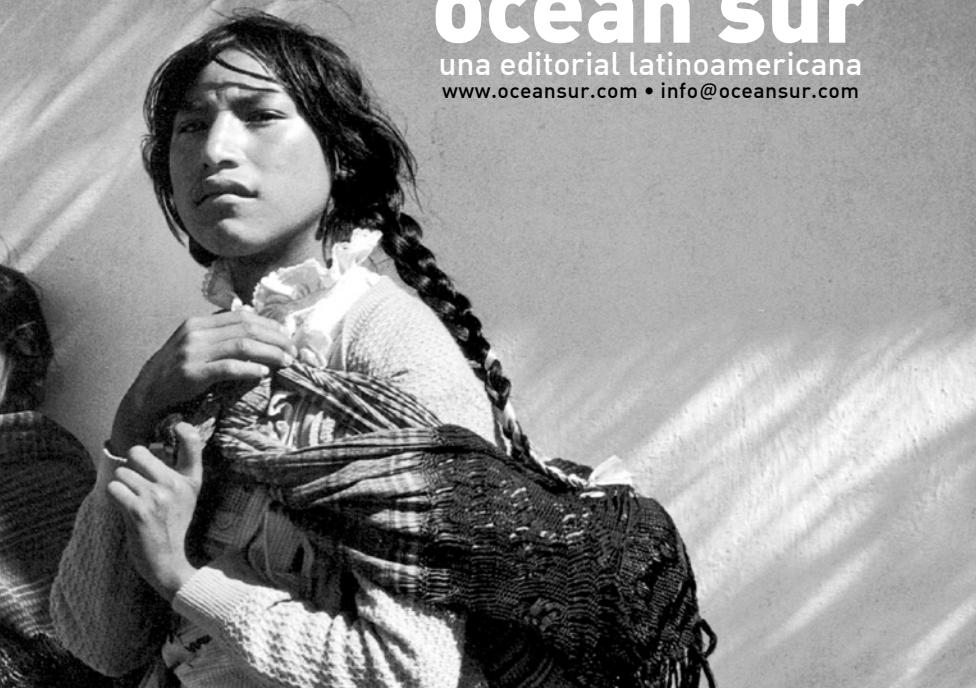
SCHÓNHUTH, MICHAEL Y UWE KIEVELITZ: *Diagnóstico Rural Rápido, Diagnóstico Rural Participativo. Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo. Una introducción comentada*, GTZ, Eschborn, 1994.

SERNAM: *Manual para proyectos de género. Guía para utilizar indicadores de género*, ACDI, Santiago de Chile, 1996.

ocean sur

una editorial latinoamericana

www.oceansur.com • info@oceansur.com



Ocean Sur es una casa editorial latinoamericana que ofrece a sus lectores las voces del pensamiento revolucionario de América Latina de todos los tiempos. Inspirada en la diversidad étnica, cultural y de género, las luchas por la soberanía nacional y el espíritu antimperialista, desarrolla múltiples líneas editoriales que divulgan las reivindicaciones y los proyectos de transformación social de Nuestra América.

Nuestro catálogo de publicaciones abarca textos sobre la teoría política y filosófica de la izquierda, la historia de nuestros pueblos, la trayectoria de los movimientos sociales y la coyuntura política internacional.

El público lector puede acceder a un amplio repertorio de libros y folletos que forman sus doce colecciones: Che Guevara, Fidel Castro, Revolución Cubana, Nuestra América, Cultura y Revolución, Roque Dalton, Vidas Rebeldes, Historias desde abajo, Pensamiento Socialista, Biblioteca Marxista, El Octubre Rojo y la Colección Juvenil.

Ocean Sur es un lugar de encuentros.

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

El presente cuaderno constituye una guía confeccionada a través de la recopilación de textos, aprendizajes y técnicas, explicados de forma gráfica y sencilla, tanto para aquellos que ya tienen experiencia como para los que, a través de su lectura, se inician en la gestión de proyectos. En él se abordan temas transversales tales como sostenibilidad, medioambiente, interculturalidad, participación, género y la comunicación como unidad dialéctica en la actividad de los proyectos de desarrollo.

Esta *Guía...* anticipa recursos técnicos, metodológicos y dimensiones teóricas y prácticas para profesionales y expertos en proyectos para el desarrollo, pero también, para aquellos actores involucrados en transformar una realidad negativa en una positiva deseada. Cuenta con un valor agregado: ofrece un sistema de preguntas lógicas de comprobación que permiten evaluar la calidad del proyecto elaborado. Además, consolida la factibilidad, viabilidad y pertinencia de la propuesta, dando posibilidad al aprendizaje y mejoramiento en el proceso de gestión de los proyectos.