

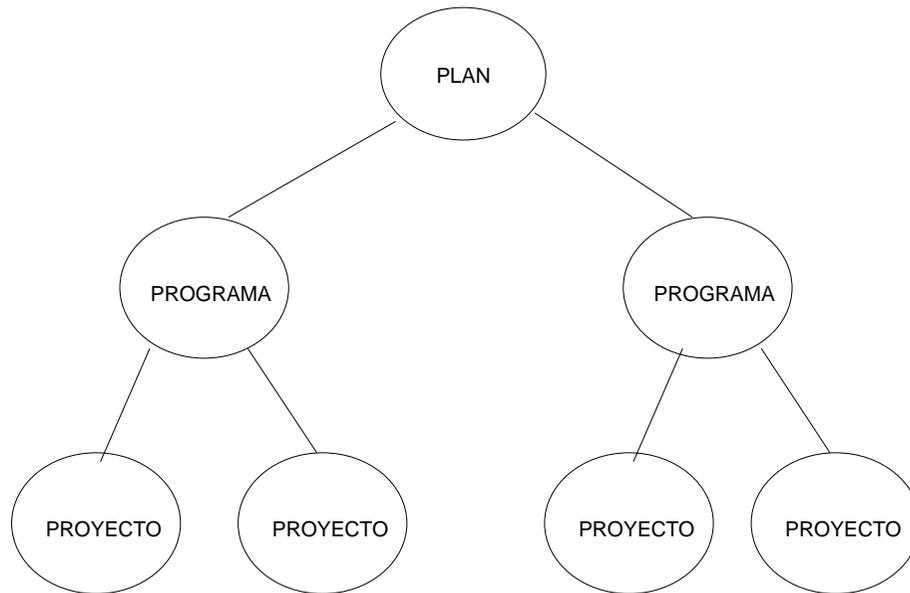


# Gestión del Ciclo del Proyecto



# Planes/Programas/Proyectos

**La planificación lleva implícitas la definición de instrumentos o instancias iniciales (planes), intermedias (programas) y finales (proyectos) que la hacen posible**



### ***PLAN***

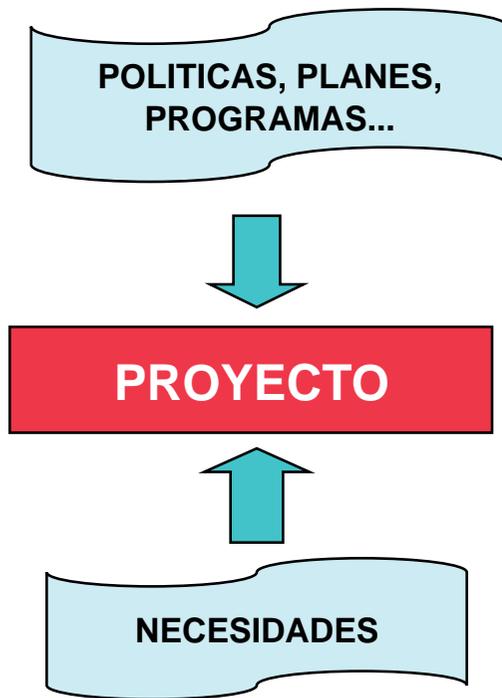
- Carácter global
- Fija objetivos y metas generales
- Identifica los medios que se deben emplear para lograr estos objetivos
- Generalmente es de largo plazo. (planes trienales, planes quinquenales)

### ***PROYECTO***

- Es la unidad mas específica
- Fija objetivos y metas
- Específicos a corto plazo
- Proporciona un detalle de las medidas para lograr los objetivos y las metas
- Generalmente es de corto plazo

### ***PROGRAMA***

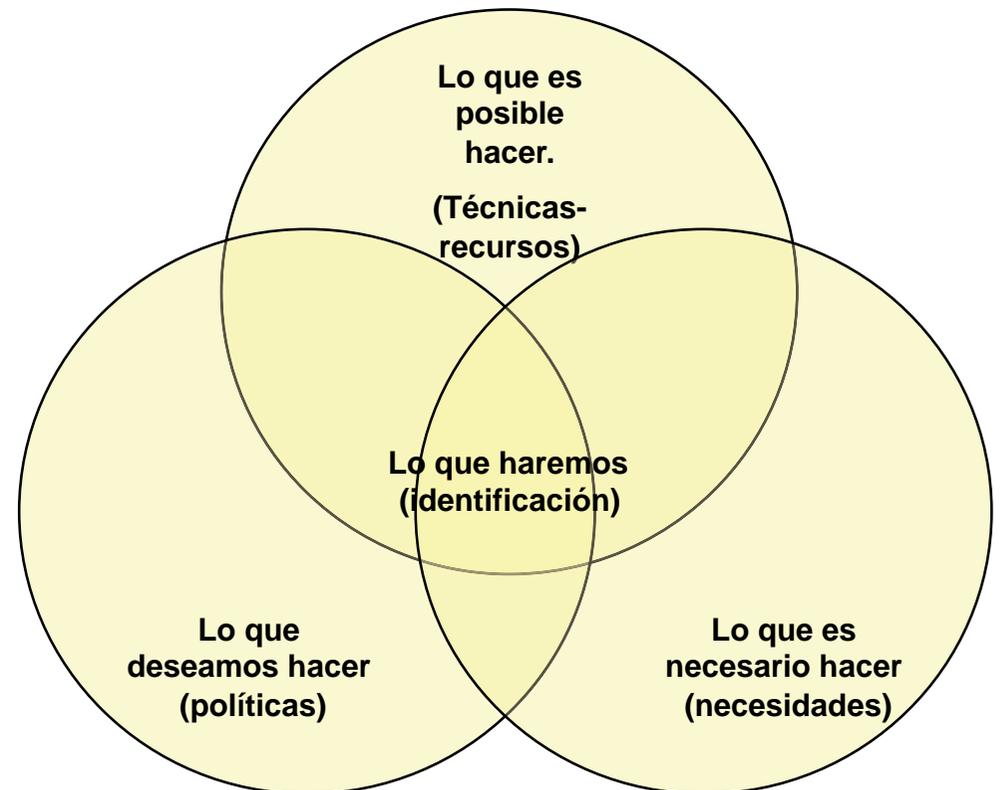
- Es mas específico que el plan
- Establece objetivos y metas específicos
- Identifica proyectos que lo componen
- Generalmente es de mediano plazo



**Los proyectos no se orientan a resolver todos los problemas que dificultan el desarrollo, se concretan en áreas concretas de actuación definidas por:**

- ✓ **Políticas de desarrollo de los países del Sur (Planes nacionales de desarrollo)**
- ✓ **Países donantes y organismos multilaterales.**
- ✓ **Programas Indicativos Nacionales- Country Strategy Paper**

Plan de Nacional de Desarrollo	Plan Nacional de Desarrollo del país X 2002-2005
Programa Indicativo Nacional	Programa de mejora de la educación del país X para el periodo 2002-2005
Proyectos	Proyecto de suministro de material escolar a las escuelas primarias de la región Z del país X



# Comparación Programa/proyecto

Un **proyecto** es un proceso delimitado en el tiempo durante el cual se prestan determinados aportes. Los recursos suministrados sirven para la ejecución de las actividades y la prestación de los aportes (resultados) del proyecto, con el fin de alcanzar un efecto definido con anterioridad (objetivo del proyecto)

Se habla de **programa** cuando se trata de varios proyectos vinculados entre sí desde el punto de vista sectorial, subsectorial o regional y coordinados mediante una estrategia claramente definida

# Ayuda por programas

**La ayuda de programas se compone de todas las contribuciones puestas a disposición del beneficiario con fines generales de desarrollo (...) y que no están vinculadas a unos proyectos específicos. CAD, 1995**

## VENTAJAS

- ✓ Mayor flexibilidad de beneficiario para que adecue los recursos recibidos al marco de lo que constituyen sus necesidades y objetivos prioritarios.
- ✓ Fortalece la implicación del beneficiario en el proyectos de reformas al que la ayuda contribuye.
- ✓ Permite una planificación más ambiciosa de las actividades con una visión más integrada del proceso de cambio y un periodo de tiempo mas dilatado de ejecución.
- ✓ Favorece la coordinación entre los donantes
- ✓ Supone una reducción de los costes de gestión de la ayuda por parte del donante

## REQUISITOS

- ✓ Es necesario que haya suficiente capacidad institucional y de gestión por parte del beneficiario.
- ✓ Se requiere un clima económico y social adecuado en el país receptor.
- ✓ Es preciso que exista un compromiso cierto por parte de las autoridades con los objetivos del desarrollo y de lucha contra la pobreza

## OBJECIONES

- ✓ Este tipo de ayuda se acompaña de una cláusula de condicionalidad, referida a la aplicación de un programa de ajuste
- ✓ Se termina por convertir a donante en el promotor de programa de reforma propuesto.
- ✓ Se produce una inhibición del país receptor respecto al proceso de cambio

# Instrumentos de la ayuda oficial al desarrollo

## 1. DONACIONES

### 1.1. Proyectos y programas

1.1.1. Directos

1.1.2. Apoyo a importaciones

1.1.3. Proyectos ONGD

### 1.2. Cooperación técnica

#### 1.2.1. Asistencia técnica

1.2.1.1. Asesoría y consultoría

1.2.1.2. Capacitación

#### 1.2.2. Becas y ayudas estudio

#### 1.2.3. Cooperación C y T.

1.2.3.1. Investigación conjunta

1.2.3.2. Intercambio personas

1.2.3.3. Intercambio información

#### 1.2.4. Cooperación cultural

1.2.4.1. Promoción de PVDs.

1.2.4.2. Intercultural

1.3. Ayuda alimentaria

1.4. Ayuda de emergencia

1.5. Condonación de deuda

1.6. Contrib. a ONGs

1.7. OO. II. privadas

1.8. Sensibilización

1.9. Otros

## 2. PRÉSTAMOS

2.1. Préstamos para proyectos

2.2. Préstamos por programas



# Los proyectos

# Definición de Proyecto

“Se entiende por proyecto de desarrollo una tarea innovadora, que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación... La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan continuar las labores en forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo”

GTZ: ZOPP resumido

# Definiciones de proyectos

- ✓ *“Un proyecto es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido. Este propósito se alcanza en un tiempo y bajo un coste determinado”. OIT, 1991.*
- ✓ *“Proyecto: Intervención dentro de un plazo determinado integrada por un conjunto de actividades planificadas y mutuamente relacionadas entre si para alcanzar objetivos predeterminados”. PNUD, 1997.*
- ✓ *“Conjunto de actividades interrelacionadas para alcanzar unos objetivos, acotadas por unos límites de un presupuesto y un plazo temporal”. Cohen y Franco 1988.*
- ✓ *“Un proyecto es un conjunto autónomo de inversiones, actividades y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perdurarán una vez finalizada su ejecución”. SECIPI 1998.*

# Proyecto de cooperación para el desarrollo:

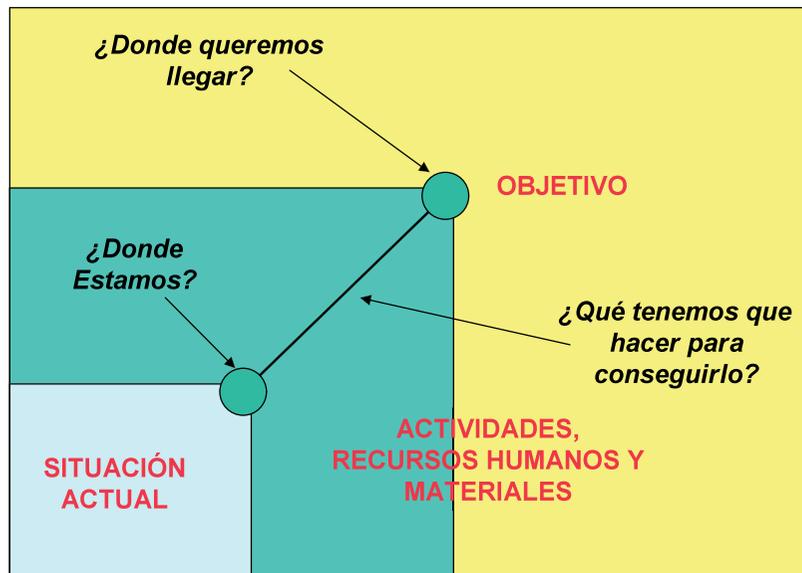
Es un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole,  
diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo,  
en un periodo determinado,  
en una región geográfica delimitada  
y para un grupo predefinido de beneficiarios,  
que continua produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo,  
y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución.

**El objetivo de un proyecto de desarrollo es transformar la realidad de modo que un colectivo humano determinado pueda mejorar su situación y expandir en el futuro sus posibilidades, contribuyendo así a su progreso y al de su entorno.**

(Gómez y Sainz 1999).

### Se toman decisiones sobre:

- ✓ **Fines a conseguir (solución de un problema o necesidad)**
- ✓ **Elección de medios (elementos del proyecto y el modo de estructurarlos)**



### Elementos Comunes

- ✓ Orientados hacia objetivos.
- ✓ Conjunto de actividades o acciones.
- ✓ Tiempo determinado.
- ✓ Recursos.
- ✓ Beneficiarios.
- ✓ Dimensión territorial.
- ✓ Carácter innovador.
- ✓ Viabilidad.
- ✓ Unidad básica de gestión.
- ✓ Unidad de información y comunicación.

# Rasgos, posibilidades y limitaciones de los Proyectos

## Rasgos

- ✓ Transforma una realidad
- ✓ Tiene un objetivo claro y definido.
- ✓ Se dirige a un grupo humano determinado
- ✓ Soluciona problemas y mejora la situación.
- ✓ Tiene un limite temporal y espacial.
- ✓ Cuenta con unos recursos preestablecidos
- ✓ Sus efectos deben permanecer en el tiempo

## Posibilidades.

- ✓ Flexibilidad para definir los contenidos de su acción.
- ✓ Poblaciones objetivo claramente definidas.
- ✓ Aprovechar mejor la capacidad de iniciativa solidaria

## Limitaciones

- ✓ Dependencia de los resultados de un proyecto con respecto a las condiciones del contexto.
- ✓ Dificultad en que el receptor se apropie de los proyectos y los integre en su estrategia de desarrollo.
- ✓ Poco tiempo y recursos dedicados a la identificación
- ✓ En la formulación:
  - ✓ Deficiente formulación de objetivos.
  - ✓ Errónea evaluación de las capacidades.
  - ✓ Población objetivo mal identificada.
  - ✓ Mala previsión del marco temporal
- ✓ Problemas en la ejecución.
- ✓ Podo énfasis en el seguimiento y evaluación

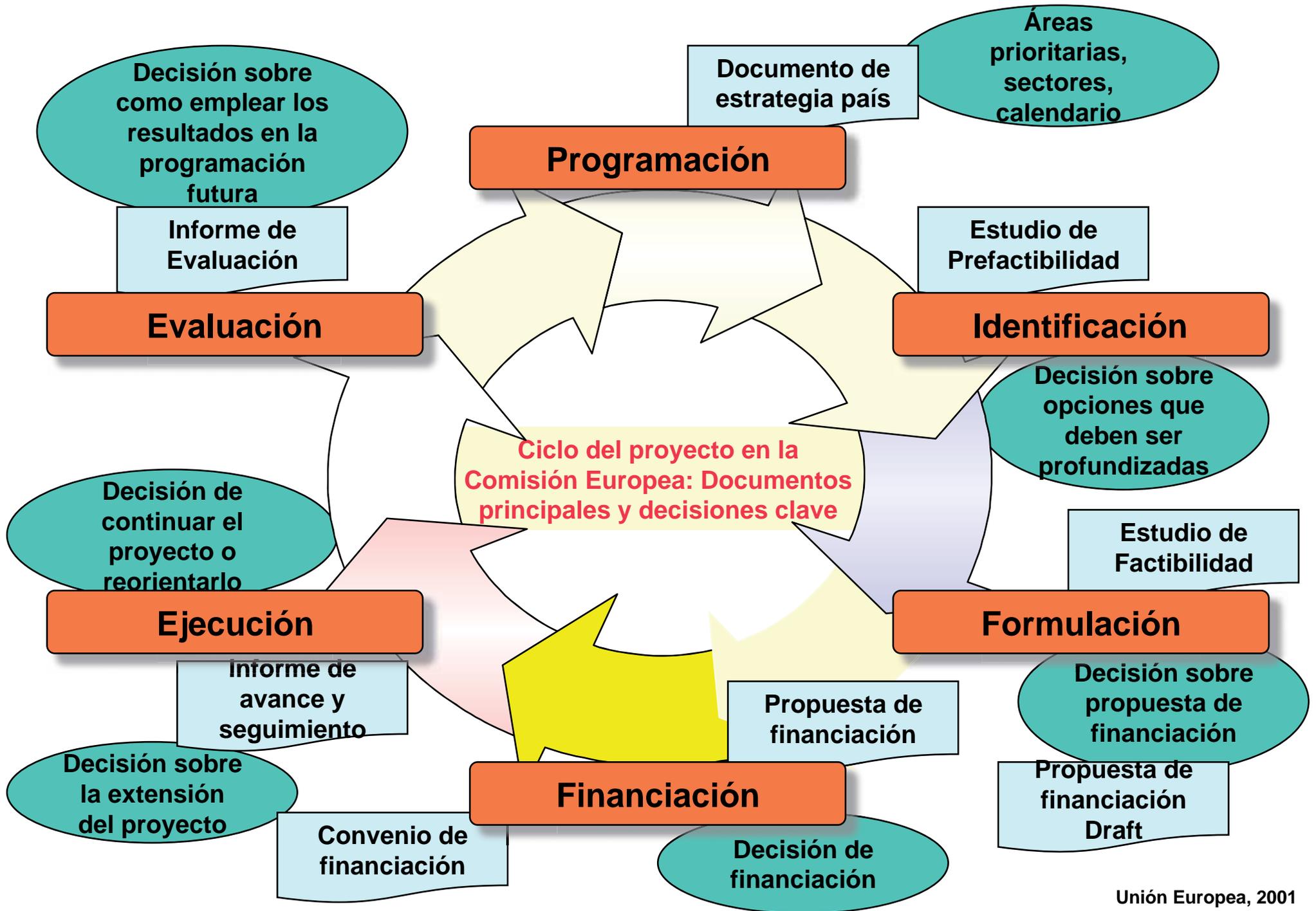
## Los nueve grandes problemas de la ejecución de proyectos

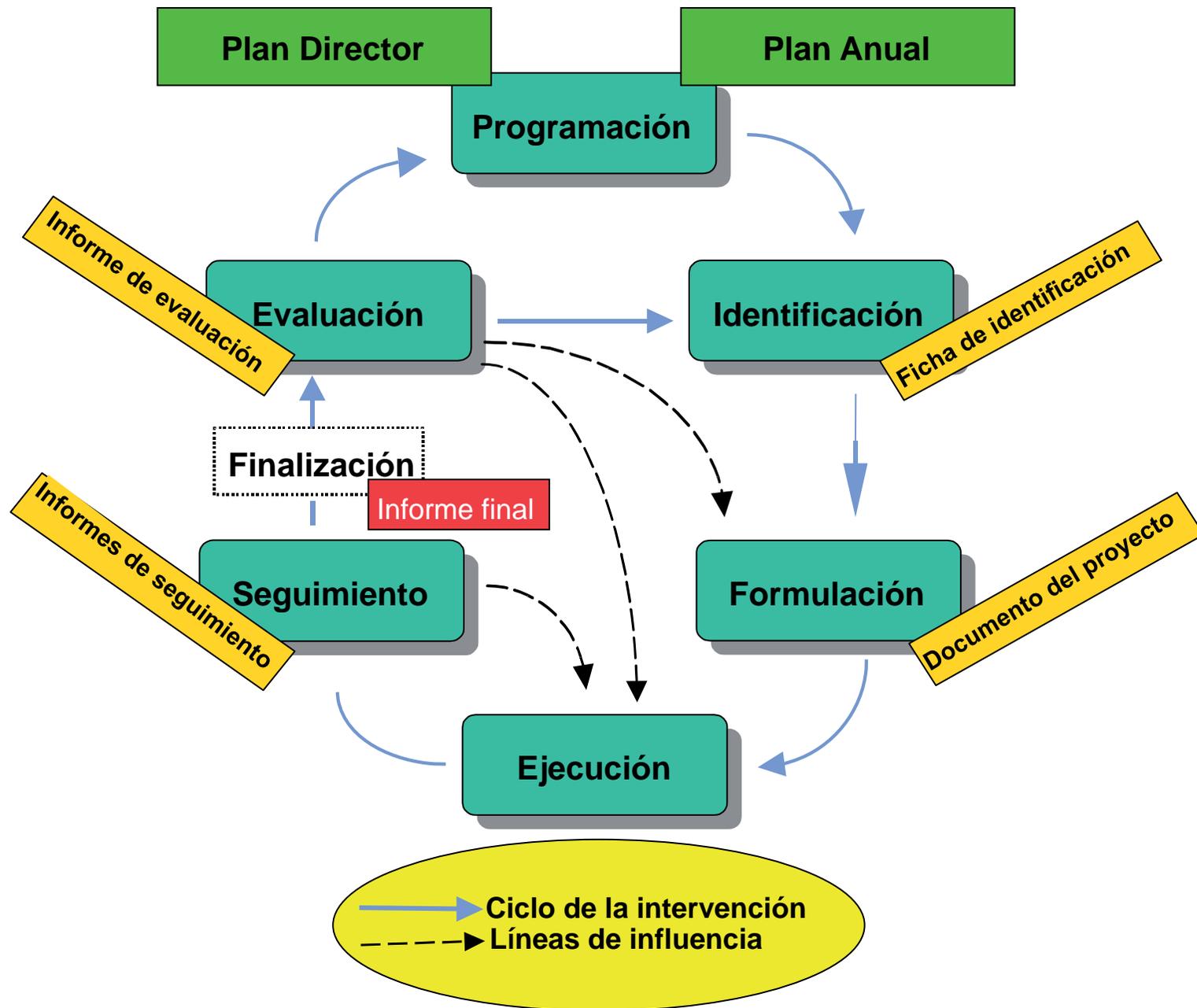
Gow y Mors, 1988

PROBLEMA	NATURALEZA DEL PROBLEMA	SOLUCIONES
Restricciones, políticas, económicas y medioambientales	El entorno político puede dificultar la eficacia del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar de acuerdo a las limitaciones.</li> <li>2. Intentar modificar las limitaciones.</li> <li>3. Abandonar el proyecto</li> </ol>
Realidad institucional	Los proyectos que se concentran en incrementar la productividad pueden hacerlo con costes en desarrollo institucional, amenazando la sostenibilidad de los beneficios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenciar la mejora de gestión.</li> <li>2. Evaluar el efecto sobre las capacidades institucionales.</li> <li>3. Diseñar proyectos que incorporen la comprensión de panorama institucional</li> </ol>
Restricciones de personal	Se suele requerir personal especializado cuando se sabe que no esta disponible	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir capacitación.</li> <li>2. Simplificar actividades.</li> <li>3. No iniciar el proyecto</li> <li>4. Utilizar expertos extranjeros.</li> </ol>
Deficiencias en la asistencia técnica	Por baja calidad y utilización inapropiada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar vínculos entre necesidades y asistencia técnica</li> <li>2. Adoptar nuevos procedimientos</li> </ol>
Descentralización y participación	Falta de compromiso político, resistencias burocráticas y adecuación de los medios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alentar al gobierno.</li> <li>2. Mezclar supervisión central y local.</li> <li>3. Incluir personal local.</li> <li>4. Fortalecer la instituciones locales</li> <li>5. Movilizar recursos locales</li> </ol>
Cronograma	Retrasos entre la identificación y la ejecución del proyecto. Duración de las fases inapropiadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Premiar la buena puesta en practica mas que la generación de nuevos proyectos.</li> <li>2. Asegurar una planificación adecuada</li> </ol>
Sistemas de información	Deficientes sistemas de información, falta de elaboración de los datos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construir sistemas simples y concretos.</li> <li>2. Implicar a los usuarios</li> <li>3. Utilizar los datos que se vayan a utilizar</li> </ol>
Diferentes agendas	Diferentes objetivos de los grupos implicados en el proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar el problema a una discusión abierta</li> </ol>
Beneficios sostenibles	Los beneficios suelen no ser sostenibles por problemas financieros, políticos, económicos o institucionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar una estrategia de financiación en el diseño del proyecto.</li> <li>2. Incluir costes para el usuario</li> </ol>



# Ciclos de proyectos

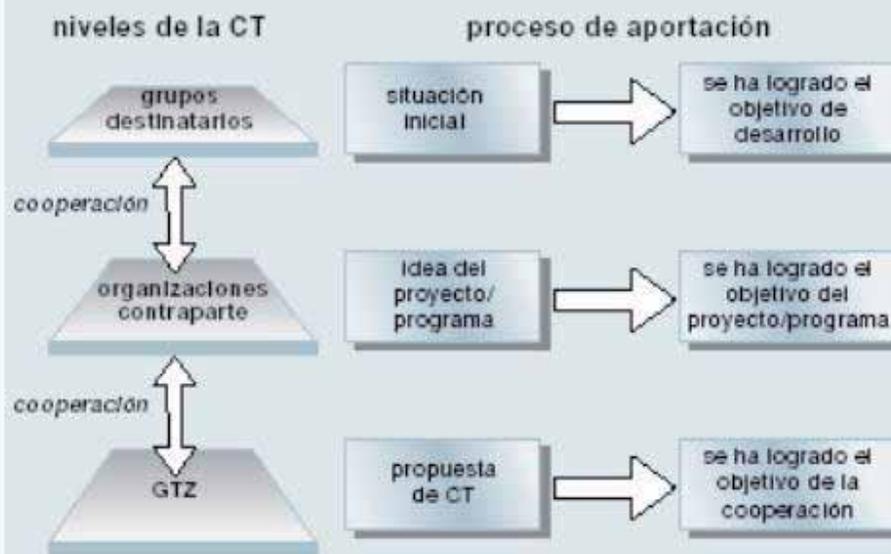




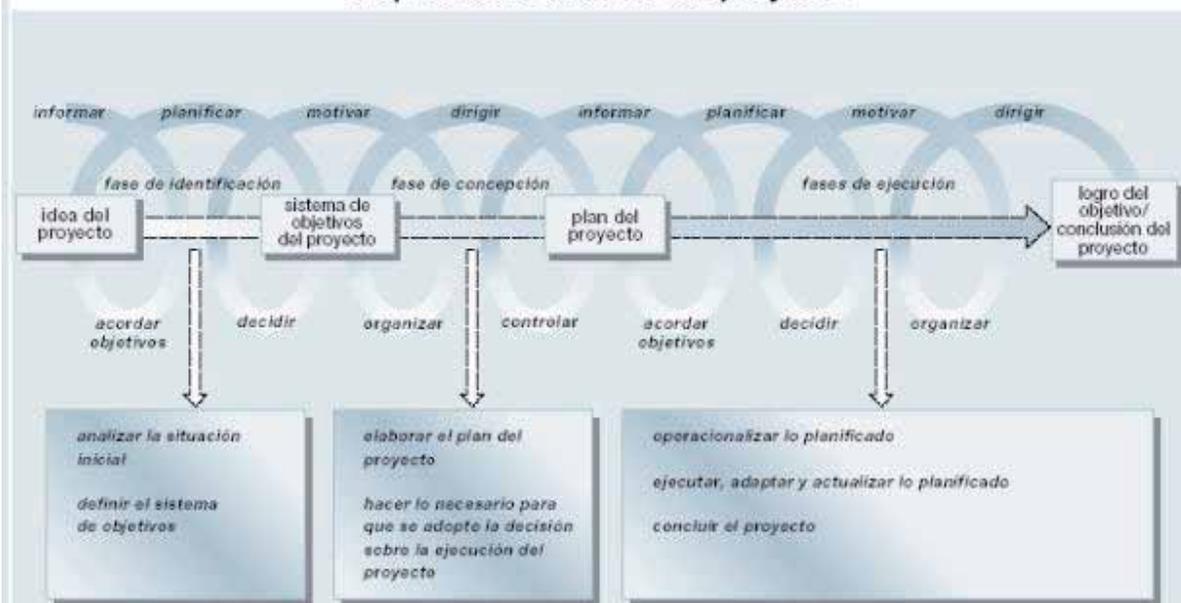
### Esquema básico de la cooperación

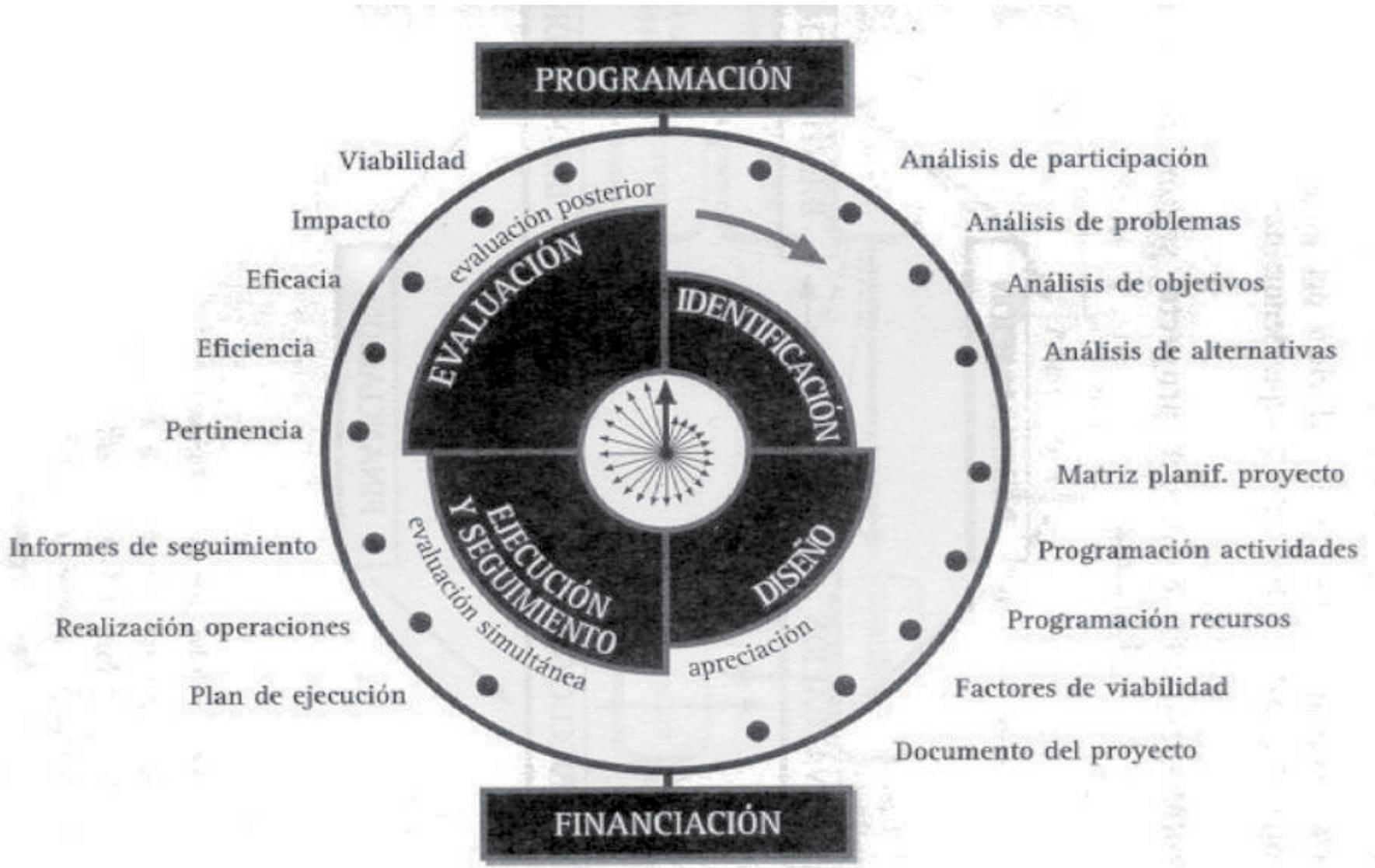


### El modelo de cooperación según PCM



### Esquema del ciclo de un proyecto





# Comparación de ciclos de proyectos

BANCO MUNDIAL	CRUZ ROJA	UNIÓN EUROPEA
IDENTIFICATION	IDENTIFICACIÓN	PROGRAMACIÓN
		IDENTIFICACIÓN
PREPARATION	FORMULACIÓN	INSTRUCCIÓN
APPRAISAL		
NEGOTIATIONS, BOARD PRESENTATION		FINANCIACIÓN
IMPLEMENTATION SUPERVISION	EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO
EVALUATION	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN INTERMEDIA
		EVALUACIÓN FINAL
		EVALUACIÓN POSTERIOR

<b>Fase</b>	<b>Para qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Con qué</b>	<b>Qué</b>
<b>Identificación</b>	¿qué pasa? ¿A quién? ¿por qué? ¿cómo vamos a solucionarlo?	Personas beneficiarias, líderes comunitarios; cooperantes; expertos, contrapartes...	Análisis de vulnerabilidad capacidad, análisis de la participación, DAFO, árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de alternativas....	Ficha de identificación
<b>Formulación</b>	¿qué queremos conseguir? ¿Cómo? ¿qué vamos a hacer para conseguirlo	Personas beneficiarias, líderes comunitarios; cooperantes; expertos, contrapartes...	Matriz de planificación del proyecto, cronogramas, presupuestos, fichas de actividad, diagramas....	Documento de proyecto
<b>Ejecución</b>	¿qué estamos haciendo? ¿cómo, cuándo y con cuánto?	Personas beneficiarias, cooperantes; expertos, contrapartes...	Matriz de planificación del proyecto, cronograma, presupuesto, fichas de actividad, fichas de seguimiento.	Informes de seguimiento
<b>Evaluación</b>	¿qué hemos hecho? ¿Hemos alcanzado el objetivo? ¿qué efecto ha tenido el proyecto respecto a problema? ¿Cómo? ¿cuánto ha costado? ¿Lo previsto? ¿qué ha ocurrido con las personas beneficiarias?	Personas beneficiarias, cooperantes; expertos, auditores, contrapartes...	Informes de seguimiento, matrices y herramientas iniciales, herramientas de evaluación	Informe final, informe de evaluación.



# La Gestión del Ciclo del Proyecto GCP

# Objetivos y Principios de la GCP

## OBJETIVOS

- ✓ Objetivos claros y realistas:
  - ✓ Distinguir los objetivos de los medios.
  - ✓ Definir de forma realista el objetivo específico.
  - ✓ Identificar riesgos e hipótesis.
- ✓ Introducir factores de calidad que garantizan los beneficios del proyecto a largo plazo.
- ✓ Coherencia con los objetivos de desarrollo mas amplios.
- ✓ Participación de las personas o grupos concernidos y de todos los actores importantes.
- ✓ Transparencia en el análisis y en las decisiones.
- ✓ Búsqueda del consenso entre todas las partes implicadas, con un amplio acuerdo en torno a los objetivos.
- ✓ Definir los objetivos, expectativas y responsabilidades de las diferentes parte involucradas
- ✓ Proyectos pertinentes respecto a las estrategias y los problemas reales de los beneficiarios.
- ✓ Proyectos factibles dentro de los limites del entorno y las capacidades de la contraparte.

## PRINCIPIOS

- ✓ Aplicar el Método del Marco Lógico.
- ✓ Producir documentos de buena calidad en cada una de las fases para facilitar la toma de decisiones.
- ✓ Favorecer que se consulten de implique a las principales parte interesadas
- ✓ Formular y focalizar el objetivo específico de manera precisa en los beneficios sostenibles para el grupo meta.
- ✓ Incorporar los mayores aspectos de calidad al diseño desde el principio.



# La Gestión del Ciclo del Proyecto

## Fases



# La Gestión del Ciclo del Proyecto

## Identificación

# Identificación

**Cuál es el problema, a quienes afecta, cuál es la situación que queremos alcanzar, como vamos a hacerlo y las posibilidades de lograrlo**

## Principales preguntas

- ✓ ¿Cuál es el problema que se quiere resolver?
- ✓ ¿A quienes afecta?
- ✓ ¿Qué situación queremos lograr?
- ✓ ¿Cómo vamos a hacerlo?
- ✓ ¿Con quien lo haremos?
- ✓ ¿Cuánto costara?
- ✓ ¿Es pertinente?

## Protagonistas de la identificación.

- ✓ Futuros beneficiarios y representantes.
- ✓ Instituciones o agencias gestoras.
- ✓ Organizaciones o agencias financiadoras
- ✓ Entidades locales o nacionales que prestaran apoyo.

**DEBEMOS CONOCER**

## BENEFICIARIOS

Fines y estrategias.  
Formas organizativas  
Modos de participación

## ORGANIZACIONES RESPONSABLES

Concepción y métodos de desarrollo  
Objetivos y criterios  
Actuaciones  
Modos de control

# Beneficiarios y otros colectivos

Hay que distinguir entre los beneficiarios directos, indirectos, excluidos y perjudicados

## Beneficiarios directos

- ✓ Número y características.
- ✓ Representatividad
- ✓ Capacidad técnica y organizativa
- ✓ Contexto sociocultural, valores, creencias.
- ✓ Grupos de opinión y presión.
- ✓ Vinculación con el proyecto.
- ✓ Sistema de toma de decisiones y operatividad

## Beneficiarios Indirectos.

- ✓ Ámbito cuantitativo y cualitativo
- ✓ Beneficios que pueden obtener
- ✓ Expectativas que pueden generarse..

## Excluidos y/o perjudicados.

- ✓ Ámbito cualitativo y cuantitativo.
- ✓ Perjuicios
- ✓ Posibles respuestas.
- ✓ Repercusión en el proyecto

# Análisis de la Identificación

- ✓ Diagnostico de la comunidad: Evaluación de las necesidades de una comunidad.
- ✓ Evaluación Institucional: Evaluación de las capacidades y necesidades de la contraparte.
- ✓ Pertinencia de la Intervención.
- ✓ Viabilidad.

¿DEBE SER FORMULADO?



# La Gestión del Ciclo del Proyecto Formulación

# Formulación-Diseño

**Recoger y sistematizar toda la información para disponer de un instrumento para su financiación, ejecución, seguimiento y evaluación.**

**Debe ser: Una guía para la acción, un elemento de comunicación, útil para la toma de decisiones**

## Debe contener

- ✓ Objetivos
- ✓ Resultados
- ✓ Recursos
- ✓ Presupuesto
- ✓ Plazos
- ✓ Actividades
- ✓ Calendario
- ✓ Hipótesis
- ✓ Condiciones previas
- ✓ Indicadores
- ✓ Fuentes de Verificación

## Debemos conocer.

- ✓ Contexto del proyecto.
- ✓ Beneficiarios de la intervención.
- ✓ Principales problemas y efectos
- ✓ Problema que justifica el proyecto
- ✓ Recursos disponibles y los que se pueden lograr
- ✓ Capacidad para organizar y movilizar medios y ayudas.
- ✓ Principales factores externos y posibles obstáculos

## Análisis de la Calidad de la Formulación

- **Calidad del diseño** de la formulación (Lógica de la intervención).
- **Pertinencia:**
  - Coincidencia del proyecto con la programación (Prioridades de la agencia, políticas nacionales del país, etc.)
  - Relieve de los problemas que el proyecto quiere resolver.
- **Factibilidad:** Capacidad real de ser el proyecto llevado a la práctica en los términos en que está diseñado.
- **Viabilidad/sostenibilidad:** Grado de continuidad de los efectos del proyecto una vez finalizada la ayuda externa
- **Evaluabilidad.**

¿DEBE SER EJECUTADO?

# Documento del Proyecto

**Exposición detallada de los objetivos, los actores y los medios que van a utilizarse y, como consecuencia una descripción de recursos y su organización, de la gestión y administración y de los plazos de tiempo necesarios para la ejecución del proyecto**

- ✓ Resumen
- ✓ Contexto
- ✓ Análisis sectorial y análisis de problemas
- ✓ Participantes, beneficiarios, perjudicados
- ✓ Determinación de los objetivos resultados y actividades.
- ✓ Hipótesis y riesgos
- ✓ Modalidades de ejecución:
  - ✓ Medios materiales y no materiales
  - ✓ Sistemas de organización y administración:
    - ✓ Áreas en torno a las que gira el proyecto.
    - ✓ Funcionalidad orgánica.
    - ✓ Logística.
  - ✓ Calendario de actividades.
  - ✓ Plan de financiación:
    - ✓ Estimación de costes.
    - ✓ Elaboración del plan de financiación.
  - ✓ Seguimiento y evaluación
- ✓ Apoyos complementarios
- ✓ Factores de viabilidad/sostenibilidad



# La Gestión del Ciclo del Proyecto Financiación

# Financiación

**El proyecto es volcado al formulario de la entidad financiadora, que analiza el proyecto y decide sobre su financiación**

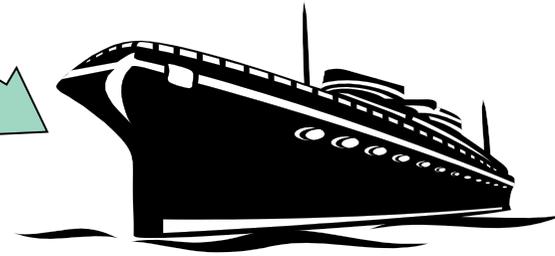
## **Criterios del análisis**

- ✓ Relación del proyecto con las estrategias de desarrollo y las prioridades de la agencia donante.
- ✓ Valoración de los objetivos del proyecto y de su lógica

## **Formulario.**

- ✓ Características Generales de la organización.
- ✓ Contrapartes
- ✓ Contexto del proyecto.
- ✓ Origen y antecedentes.
- ✓ Justificación.
- ✓ Objetivos y resultados esperados
- ✓ Programa de actividades
- ✓ Factores de viabilidad
- ✓ Supuestos y riesgos asumibles
- ✓ Seguimiento y evaluación
- ✓ Presupuesto:
  - ✓ Propio, solicitado, otros
  - ✓ Tareas y operaciones

Proyecto modelo  
"TITANIC"



ICEBERG DE  
COSTES

PERSONAL  
SUMINISTROS  
LOGISTICA

COSTES  
GENERALES

COSTES DE  
APRENDIZAJE

COSTES  
ADMINISTRATIVOS Y  
FINANCIEROS

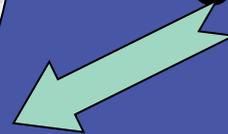
COSTES DE  
INFORMACION  
TECNICA

INFLACION

CONTINGENCIAS E  
IMPREVISTOS

COSTES POR  
INEFICIENCIA

PARTE OCULTA  
DEL "ICEBERG DE  
COSTES"



# Modelo de presupuesto

Gráfico nº 11. PRESUPUESTO

PARTIDAS	Contribuciones Cooperación Internacional			Contribuciones Locales			Coste Total Proyecto
	Agencia Pública Cofinanciadora	Otras Aportaciones Públicas	Aportaciones Entidades Privadas	Aportaciones Entidades Públicas	Aportaciones Entidades Privadas	Aporte Beneficiarios	
<b>A. COSTES DIRECTOS</b> A.I. Adquisición/ arrendamiento terrenos y/o inmuebles A.II. Infraestructura, construcción A.III. Equipos y material. A.IV. Funcionamiento A.V. Personal local A.V. Personal expatriado A.VI. Viajes, dietas A. VII. Fondo rotatorio <b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>							
<b>B. COSTES INDIRECTOS</b> B.I. Identificación y Formulación B.II. Seguimiento B.III. Evaluación B.IV. Auditorias externas <b>TOTAL COSTES INDIRECTOS</b> (% limitado)							
<b>TOTAL GENERAL</b>							

Fuente: Basado en AECL



# La Gestión del Ciclo del Proyecto

## Ejecución

# Ejecución

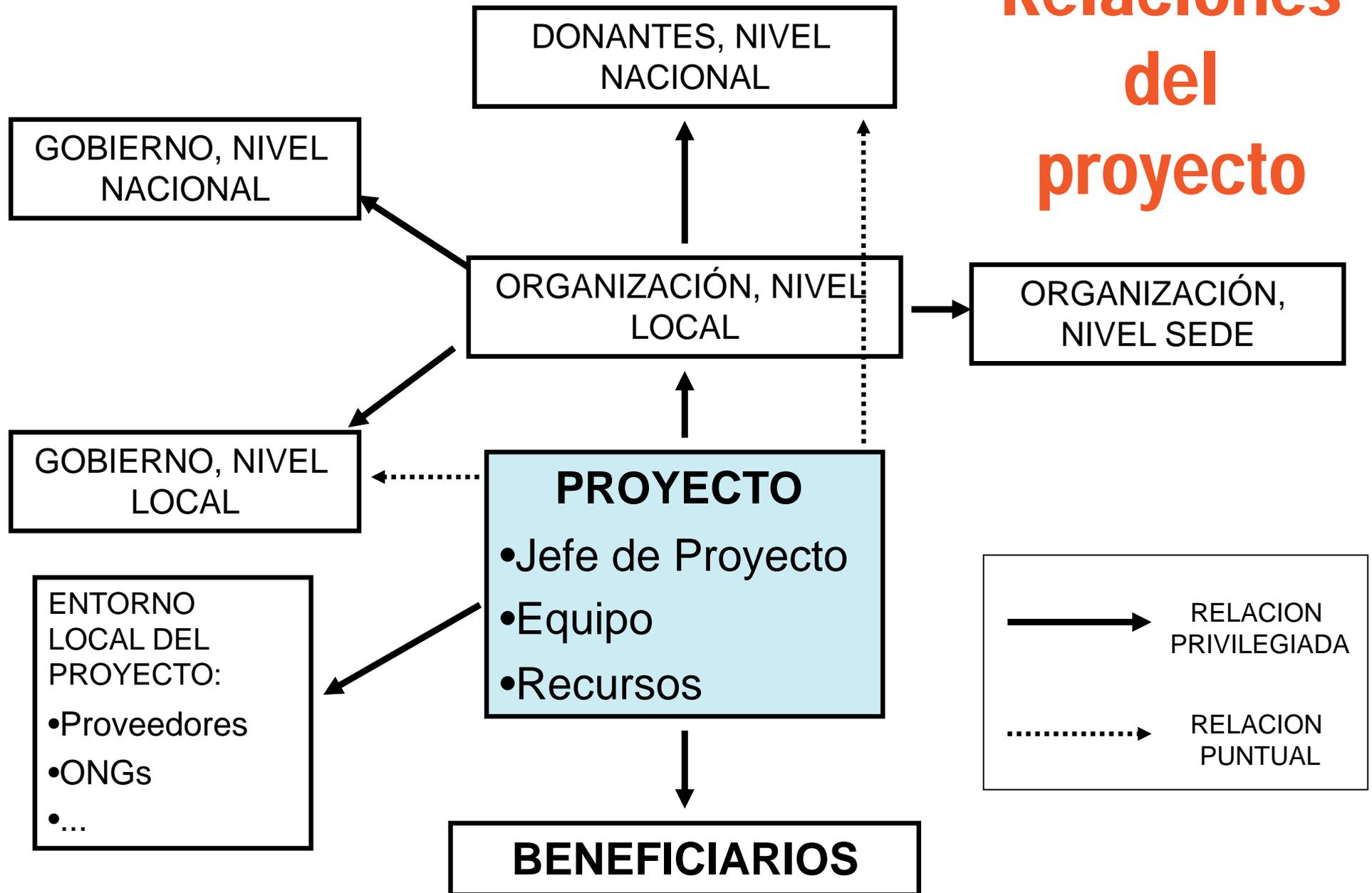
**Los recursos se utilizan para lograr el objetivo específico y el objetivo general para que los grupos meta reciban los beneficios previstos.**

- **Plan de Ejecución:** Es la herramienta que sirve de guía para la acción a todos los participantes en el proyecto.
- **Dirección del proyecto** (unipersonal, colegiada, etc.).
- **Asignación de funciones**
  - Qué hay que realizar.
  - Por que hay que realizarlo.
  - Cuándo deberá estar terminado.
  - A cuánto ascenderá su coste.
  - Qué nivel de satisfacción producirá.
  - Cómo realizar la tarea.
  - Dónde realizarla.
  - Quién será el responsable.
- **Calendario:** Actividades, tareas y comienzo y fin de las mismas.
- **Plan de tesorería:** Previsión de plazos fijos y flexibles de gasto para dedicar los recursos necesarios a cada actividad.
- **Marco Jurídico:**
  - Documentación de la personalidad jurídica mediante la que se actúa.
  - Normas que regulan la relación con es estado y con las agencias financiadoras.

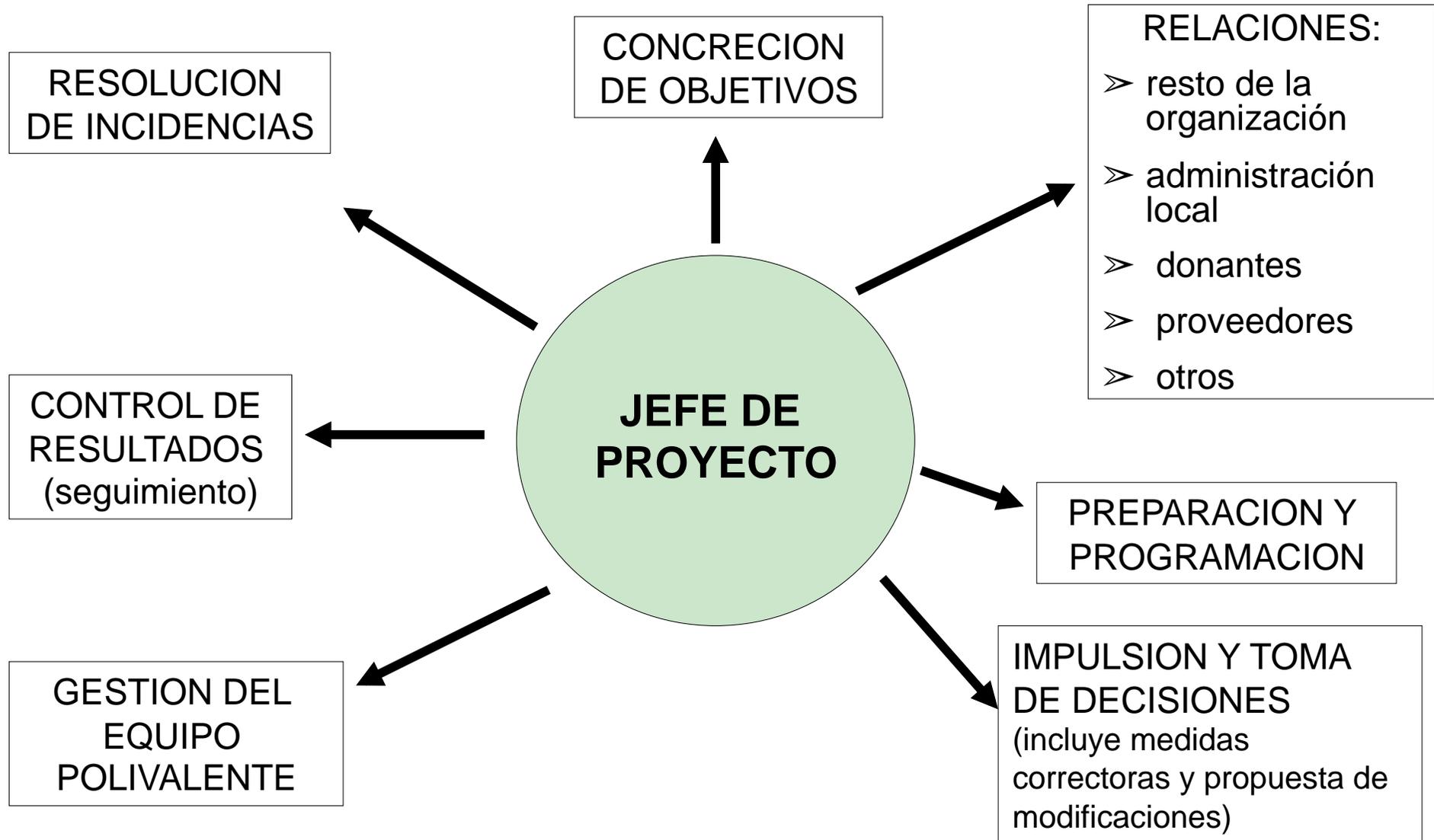
# Preparación de la ejecución

- ✓ Estudio de documentación (descripción de proyecto, contratos con participantes)
- ✓ Selección del equipo
- ✓ Concreción de objetivos
- ✓ Planificación de actividades
- ✓ Descomposición en paquetes de trabajo y nombramiento de responsables
- ✓ Descomposición del presupuesto

# Relaciones del proyecto



# Funciones del jefe de proyecto



**Plan global de trabajo - Calendario global de Actividades**  
**Rehabilitación de carreteras secundarias en la Región del Sur**

Resultado	Actividad	Persona responsable	Fecha de realización por trimestre													
			1*	2 (Período principal de ejecución)												3**
			Año 1				Año 2				Año 3				Año 4	
T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T3	T1	T2	T3	T4	T1	T2			
Resultado 1: Las carreteras secundarias son rehabilitadas	1.1 Identificar las carreteras secundarias prioritarias para rehabilitar	Unidad de gestión de las carreteras, Gestor Operativo		■	■											
	1.2 Controlar las actividades de rehabilitación de las carreteras, incluso	Unidad de gestión de las carreteras				■	■	■	■	■	■	■				
	1.3 Mejorar la recogida de los peajes e impuestos de tráfico	Departamento de finanzas & inversión Municipalidades		■	■	■	■									
	1.4 Elaborar y aplicar un sistema para fomentar las reinversiones	Departamento de inversión		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	1.5 .....															
Resultado 2: La calidad de la red de carreteras está mejorada	2.1 .....															
	2.2 .....															
	2.3 .....															
	2.4 Reforzar la implicación del sector privado en el mantenimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	...															

**Responsabilidad por tarea**

La responsabilidad final de ejecución de las tareas mencionadas arriba corresponde al Gestor Operativo

**Duración del proyecto: 42 meses**

(3 meses para el período de arranque, 36 meses para el período principal de ejecución, 3 meses para el período final)

1 = Fase de inicio

3 = Fase final

## Matriz de responsabilidades

EJEMPLO: PROYECTO ARROZALES, PROVINCIA NORTE DE MACONDO

ACTIVIDADES	PARTES IMPLICADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO					
	SERVICIO HIDRÁU- LICO	OFICINA DE COMERCIA- LIZACIÓN	CONSTRUC TORES LO- CALES	SERVICIO DE DIVUL- GACIÓN	COMITES DE AGRI- CULTORES	PROYECTO
Organizar a los agricultores locales	X				X	XX
Ahondar los canales	XX		X		X	
Levantar los diques	XX					
Organizar compra de insumos		XX		X	X	
Organizar distribución de insumos		X		XX		
Organizar servicio agrícola	X					XX
ETC						

X = PARTE IMPLICADA      XX = RESPONSABLE

(Comisión Europea 1993:44)

# Matriz externa de responsabilidades

PROYECTO SANEAMIENTO "X"	MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	VERSION <input type="checkbox"/> FECHA <input type="text"/>			
		ONG LIDER	CONTRAPARTE	DONANTE	MUNICIPIO
<b>ENTIDADES</b>					
<b>FUNCIONES</b>					
Modificación objetivos proyecto	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2,4</b>
Orden de inicio	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Nombramiento Jefe de Proyecto	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>3</b>
Planificación en detalle	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
Programa de agua y saneamiento	<b>5</b>				
Capacitación		<b>5</b>			
Cesión locales				<b>5</b>	
Trabajo comunitario		<b>5</b>			<b>5</b>
Informe mensual de avance	<b>5</b>	<b>5</b>			
etc...					

**IMPORTANTE:** se debe recordar a TODAS las partes implicadas que el éxito del proyecto depende también del cumplimiento de su parte en las obligaciones contractuales.

También se debe enfatizar el cumplimiento de lo hitos claves del proyecto

- 1: DECISION
- 2: CONSULTA
- 3: INFORMACION
- 4: INICIATIVA
- 5: EJECUCION

# Matriz interna de responsabilidades

PROYECTO SANEAMBIENTAL "X"	MATRIZ INTERNA DE RESPONSABILIDADES	VERSION <input type="checkbox"/> FECHA <input type="text"/>		
ORGANOS/PERSONAS FUNCIONES	DIRECTOR GENERAL	DIRECTOR PROYECTOS	JdP	RESPONSABLES DE SUB- PROYECTOS
Modificación objetivos proyecto		<b>1</b>	<b>4</b>	
Orden de inicio		<b>3</b>	<b>1</b>	
Nombramiento Jefe de Proyecto	<b>3</b>	<b>1</b>		
Planificación en detalle		<b>3</b>	<b>1</b>	
Planificación detallada			<b>1</b>	<b>4</b>
Sub-contratación recursos			<b>1</b>	<b>3,5</b>
Informe mensual de avance		<b>3</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>
etc...				

1: DECISION  
 2: CONSULTA  
 3: INFORMACION  
 4: INICIATIVA  
 5: EJECUCION

# Planificación general de recursos del proyecto

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1. Construcción de letrinas		PERSONAL / MATERIALES/ ,,				
2. Rehabilitación de pozos para el abastecimiento de agua		PERSONAL / MATERIALES/ ,,				
3. Control bacteriológico	PERSONAL / MATERIALES/ ,,					
4. Capacitación comunitaria	PERSONAL / MATERIALES/ ,,					
5. Gestión institucional	PERSONAL / MATERIALES/		PERSONAL / MATERIALES/		PERSONAL / MATERIALES/	
6. Elaboración de estudios y diagnósticos					PERSONAL / MATERIALES/ ,,	

En la planificación de detalle se desarrollará el tipo y cantidad de recursos por actividad

# Planificación de detalle de recursos

MES:

	SEMANA 1							SEMANA 2							.....▶							
	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D								
RECURSO																						
Recurso 1	1	1	1	1	2			3	.....													
Recurso 2	1	1	1	1	3			3	.....													
Recurso 3				4	4			4	.....													
Recurso 4					2			2	.....													
Recurso 5	1	1	1	1																		
.....																						

ACTIVIDADES



# La planificación de recursos del proyecto dentro de la planificación general de la organización

## TIPOS DE RECURSOS

Recursos específicos del proyecto

Recursos compartidos con otros proyectos

Recursos generales de la organización

INTERVIENEN el Jefe de Proyecto y también los responsables de áreas funcionales para recursos generales o multiproyecto

RECURSO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
RECURSO 1	2-A	2-A	1-C	1-C		
RECURSO 2	1-A	2-B				
RECURSO 3		1-B / 2-C				
RECURSO 4	1-A		2-D			
RECURSO 5				1-D		
''''''						

ACTIVIDADES:  
2-A ES LA PRIMERA ACTIVIDAD DEL  
PROYECTO 2



PROYECTOS	ACTIVIDADES			
1	1-A	1-B	1-C	1-D
2	2-A	2-B	2-C	2-D

En su caso pueden ser necesarios procedimientos de simulación

Siempre será necesaria una actualización constante de estos planes

# Plan de financiación

- ✓ Distinguir entre gastos e ingresos por un lado y cobros y pagos por otro
- ✓ Un proyecto puede ser viable económicamente (equilibrio entre ingresos y gastos) pero no financieramente (desequilibrio entre cobros y pagos)
- ✓ La transformación de los gastos e ingresos en flujos financieros (cobros y pagos) se realiza con base en:
  - ✓ previsión de cobros (aportaciones de partícipes u otros ingresos)
  - ✓ plazos de pago a proveedores, subcontratistas...
  - ✓ implica conocimiento del mercado
- ✓ El coste de financiación debe formar parte del presupuesto

# Plan de tesorería

- ✓ Traduce en términos de salidas y entradas de fondos las previsiones de gastos e ingresos
- ✓ Debe cubrir un período significativo (al menos 3 meses), con mayor precisión (semanal o diaria) para el primer mes.
- ✓ Actualización permanente
- ✓ Puede ser estratégico si los fondos propios para cubrir retrasos en los cobros son escasos, o si el desfase entre cobros y pagos es muy acusado

# Valoración de la ejecución

- ✓ ¿Se alcanzaran los objetivos?
- ✓ ¿Continua siendo valido los supuestos en los que se basa el diseño y el modelo de intervención?
- ✓ ¿Cuál es el resultado global de la ejecución?
- ✓ ¿Cómo se están utilizando los recursos?
- ✓ ¿Cuáles son los avances en cuanto a servicios para los beneficiarios? ¿cuál es su calidad?.
- ✓ ¿Cuales son las previsiones en cuanto al desarrollo del proyecto?

**¿DEBEMOS INTRODUCIR MODIFICACIONES?**



# La Gestión del Ciclo del Proyecto Seguimiento

# Seguimiento

El seguimiento de proyectos es una función que consiste en utilizar un sistema de información, basado en la formulación del proyecto de desarrollo (matriz de planificación y plan de ejecución de las actividades), para que apoyándose en la utilización de tres tipos de datos (sobre el progreso físico y financiero de las actividades, sobre el contacto entre el proyecto y los usuarios y sobre la evolución de los factores externos), recogidos de forma continua y expresados en tres tipos de informes (registros, actividad y coyunturales), la dirección del proyecto pueda comparar planificado y ejecutado en el nivel de recursos y actividades.

## Finalidad

- ✓ Conocer el estado de ejecución del proyecto.
- ✓ Conocer la evolución de la hacienda.
- ✓ Proponer medidas rectoras o alternativas.

## Características.

- ✓ Liviano.
- ✓ Orientado hacia hitos importantes.
- ✓ Concertado.
- ✓ Integrador (cuantitativo-cualitativo)

## DEBE PRESTAR ATENCION A:

- ✓ **Cumplimiento de los planes de actuación u calendario.**
- ✓ **Actividades y productos obtenidos.**
- ✓ **Responsabilidades y funciones**
- ✓ **Resultados y efectos.**
- ✓ **Indicadores y mediciones**
- ✓ **Dificultades**
- ✓ **Situación financiera y gastos**
- ✓ **Situación de la contraparte**
- ✓ **Nivel de implicación y participación de los beneficiarios**
- ✓ **Entorno del proyecto.**
- ✓ **Suministro de informes periódicos**

# Seguimiento

**SEGUIMIENTO FINANCIERO CONTABLE:** Esta dirigido a comprobar si el flujo de gastos e ingresos está de acuerdo en cantidades y plazos, con los previsiones y la formulación

## Seguimiento de las relaciones con los beneficiarios

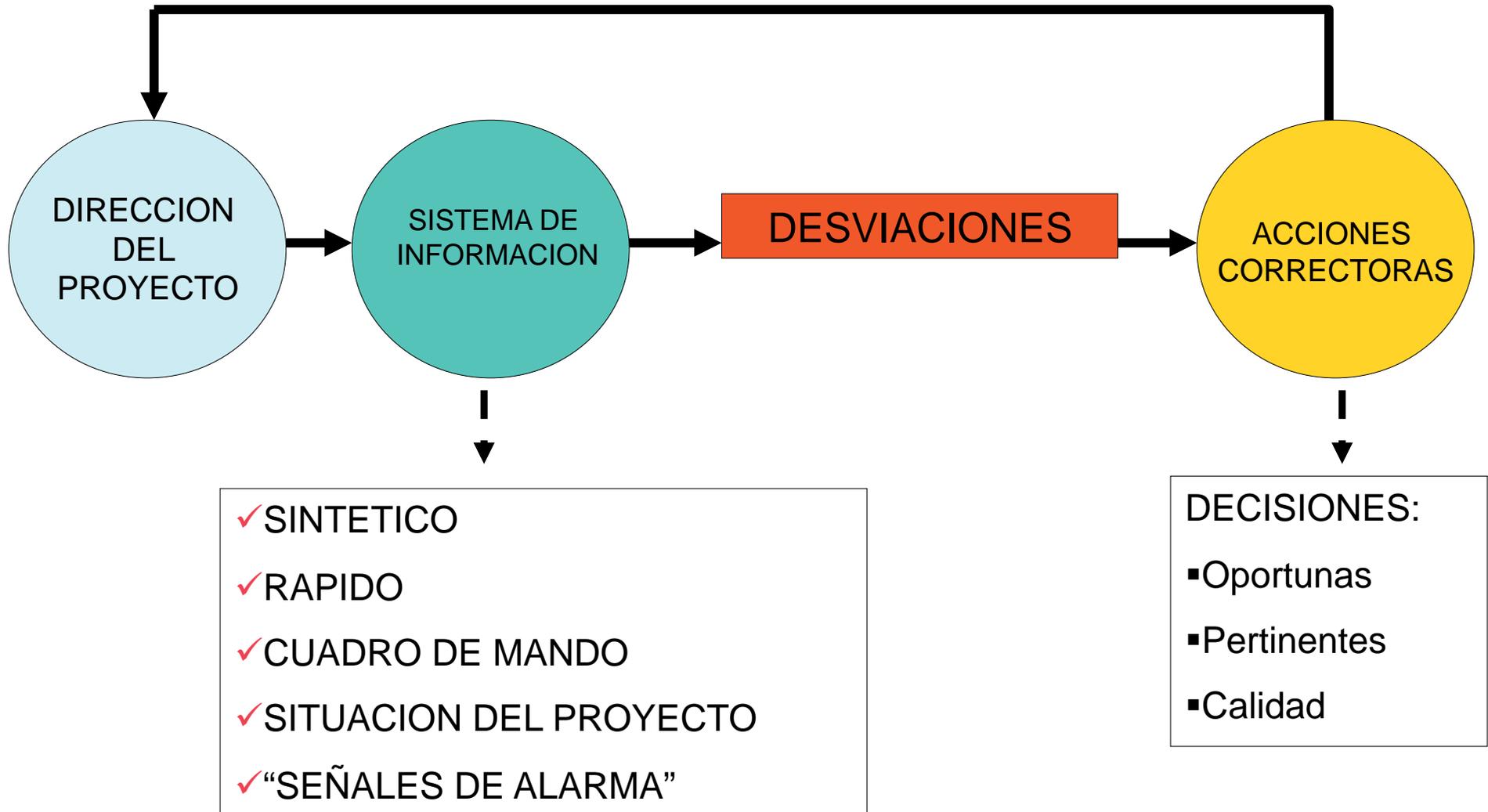
- ✓ Quién tiene acceso a los productos y servicios.
- ✓ Qué reacciones hay.
- ✓ Como estos productos y servicios repercuten en su comportamiento.
- ✓ En que grado incorporan estos aspectos a su actividad.
- ✓ En que medida responden a sus necesidades

## Informes de seguimiento

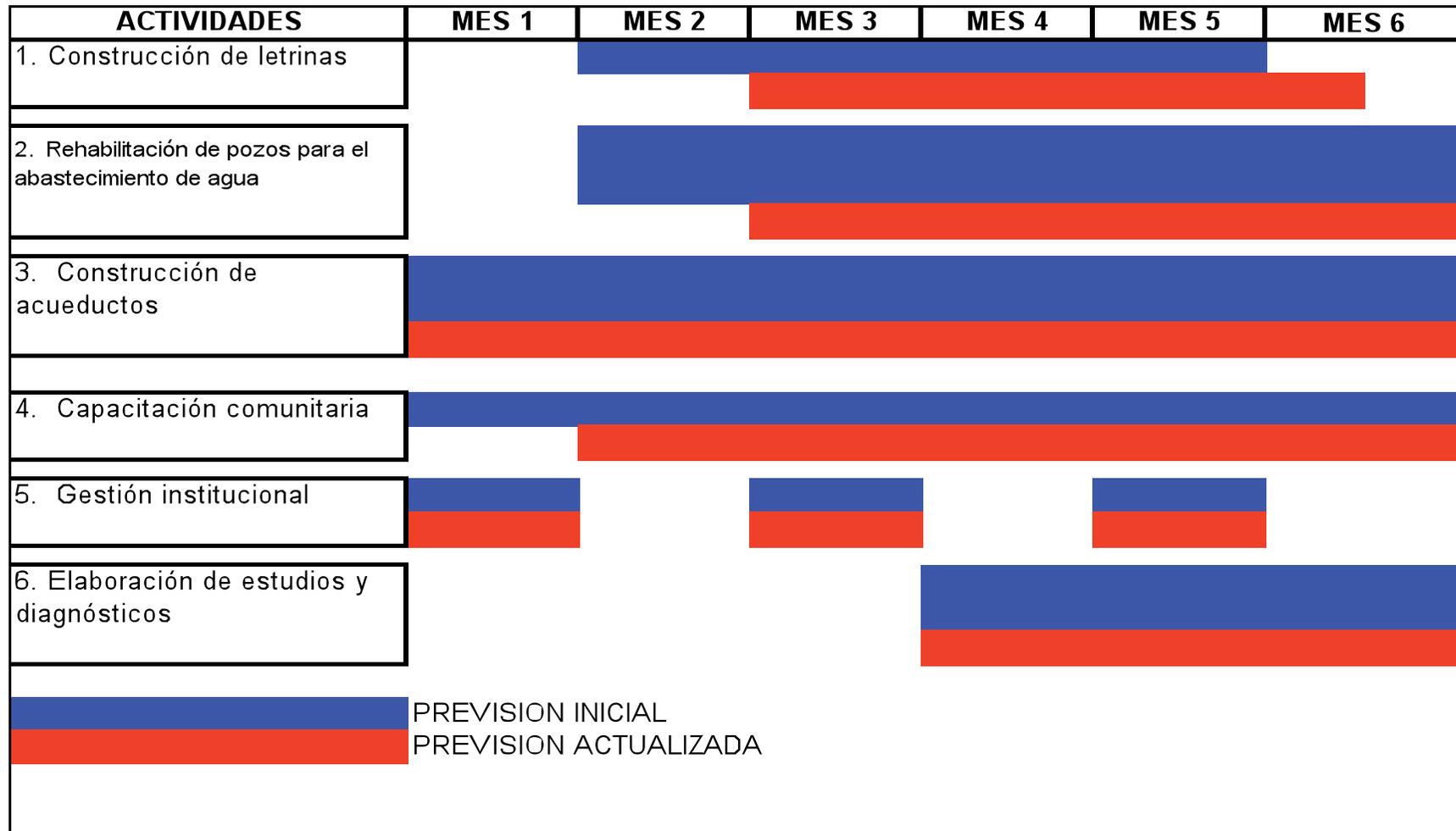
Medio a través del cual va transmitiéndose la evolución de la ejecución del proyecto.

- ✓ Datos de presentación del proyecto.
- ✓ Descripción del proyecto y del mecanismo de ejecución.
- ✓ Objetivos propuestos y grado de cumplimiento.
- ✓ Resultados previstos y grado de cumplimiento
- ✓ Actividades realizadas y grado de ejecución.
- ✓ Programación y ejecución presupuestaria.
- ✓ Valoración de la ejecución del proyecto desviaciones y recomendaciones.
- ✓ Entrega final del proyecto
- ✓ Anexos

# Procedimiento de seguimiento

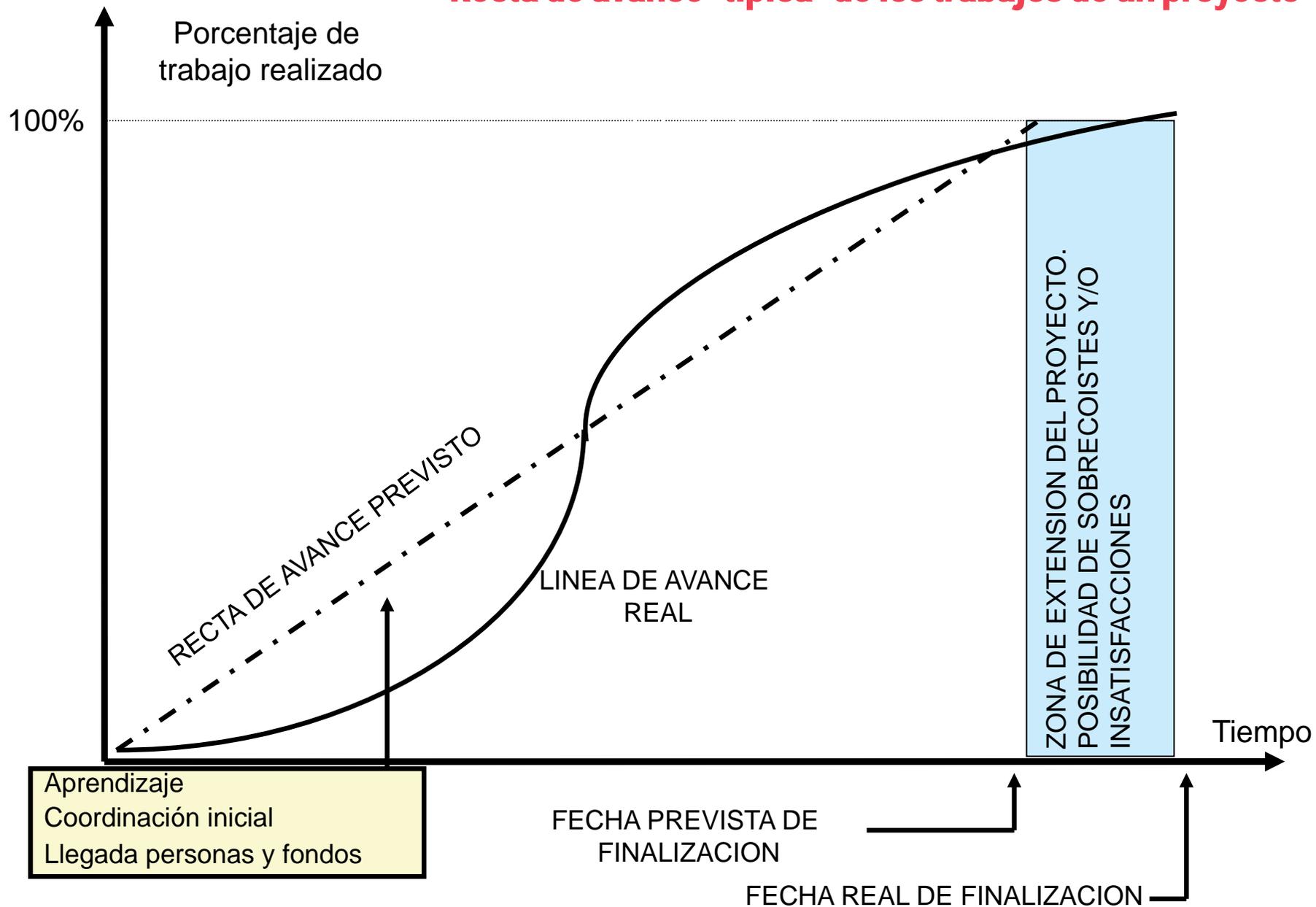


# Cronograma comparativo previsto-actualizado





## Recta de avance "típica" de los trabajos de un proyecto



# Las diferencias entre el seguimiento (monitoreo) y la evaluación.

	<b>El seguimiento</b>	<b>La evaluación</b>
<b>La periodicidad</b>	Proceso continuo	Acción puntual
<b>El agente</b>	Habitualmente interno	Generalmente externo
<b>Los elementos</b>	Actividades y recursos Contacto con destinatarios Factores externos	Resultados y objetivos Contacto con destinatarios Factores externos
<b>Las decisiones</b>	Reconducir	Reorientar

# Cierre del proyecto

ANALIZAR

Puede haber problemas si el proyecto estaba mal formulado, o los indicadores no eran adecuados/suficientes

DIANOSTICAR

Recordar: no se trata simplemente de producir resultados, sino asegurar el que valgan para algo (objetivo específico)

APRENDER

→ saber hacer

→ nuevos conocimientos

## **PRECAUCION AL INTERPRETAR RESULTADOS MUY POSITIVOS, QUE PUEDEN INDICAR:**

- una formulación muy conservadora, que puede hacer perder financiación (por menor coste/eficacia)
- sobreesfuerzos que pueden afectar a motivación y rendimiento futuro
- deterioros en la calidad

# Finalización del proyecto

- ✓ **Cierre técnico** (fin de actividades, incluidos informes a financiadores)
- ✓ **Cierre administrativo** (costes y documentación completados)
- ✓ Importancia de **balance interno** (en forma de informe final interno ampliado respecto al entregado a los financiadores)
  - problemas encontrados
  - valoraciones equipo humano
  - satisfacción percibida en financiadores, contrapartes, beneficiarios y equipo ejecutor.
  - lecciones aprendidas respecto a formulación, diseño y ejecución ⇒ de utilidad para futuros proyectos
  - sugerencias para continuación y/o proyectos futuros
- ✓ Conservación y difusión de la documentación (base de datos)



# La Gestión del Ciclo del Proyecto

## Evaluación



# La Gestión del Ciclo del Proyecto

## Evaluación

Definiciones y aspectos generales

# Definiciones generales

*“Evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere de un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar con un criterio o patrón determinado” (Franco, 1971)*

*“Es comparar los efectos de un programa con las metas que se propuso alcanzar a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del mismo y para mejorar así la programación futura” (Weiss, 1982)*

*“Si planificar es introducir organización y racionalidad en la acción para el logro de determinadas metas y objetivos, la evaluación es una manera de verificar esa racionalidad, midiendo el cumplimiento —o perspectiva de cumplimiento— de los objetivos y metas previamente establecidos y la capacidad para alcanzarlos” (Ander-Egg, 1984)*

# Evaluación en proyectos de Desarrollo

*“Examen independiente y objetivo (realizado durante el proyecto o una vez finalizado) del contexto, objetivos, resultados, actividades y medio utilizados, efectuado para sacar conclusiones extrapolables [...] cada evaluación deberá analizar especialmente las repercusiones (deseadas o no) del proyecto, su contribución al objetivo general y su grado de realización con respecto al objetivo específico y a los resultados”. CCE 1993*

*“Examen sistemático e independiente de un proyecto, a fin de determinar su eficiencia, eficacia, impacto, viabilidad y la pertinencia de los objetivos”. NORAD 1997.*

*“Evaluación es otro paso más, que implica no sólo descubrir lo que está ocurriendo, sino meditar y reflexionar ulteriormente acerca de lo que ha ocurrido. La finalidad de esta meditación y reflexión es aprender más acerca de los procesos de desarrollo, descubrir la fuerza y la debilidad de un proyecto determinado y estimar el valor de lo que se ha hecho.”  
IFCR 1993*

# Evaluación

*La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes. (Principios del CAD para una Ayuda Eficaz; Comité de Ayuda al Desarrollo - OCDE y Mundi Prensa; Madrid; 1995.).*

## OBJETIVOS

- ✓ La mejora de los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución.
- ✓ El aprovechamiento de las experiencias pasadas para actividades futuras.
- ✓ La rendición de cuentas

## REQUISITOS

- ✓ Poseer un diseño flexible.
- ✓ Debe formar parte del procedimiento de gestión habitual del proyecto.
- ✓ Procedimientos para introducir los eventuales cambios y asimilar las enseñanzas.
- ✓ Tener un carácter explicativo introduciendo relaciones de causalidad.
- ✓ Satisfacer las necesidades de información de todos los implicados
- ✓ Tener un coste en consonancia con el del proyecto o la acción evaluada.
- ✓ Proporcionar resultados a tiempo y oportunamente

**Todas las evaluaciones deben tener utilidad para la organización**

# Componentes de la evaluación

<b>PERTINENCIA</b>	<b>¿Siguen siendo prioritarios los resultados y objetivos de la intervención?</b> La pertinencia está relacionada, por un lado, con el contexto, los problemas y las necesidades de la población y, por el otro, con las políticas del donante, sus capacidades técnicas y financieras y su concepción sobre el desarrollo.
<b>EFICACIA:</b>	<b>¿Se han alcanzado los resultados y el objetivo específico de la intervención?</b> La determinación de la eficacia exige la definición clara de los resultados y el objetivo específico, así como de los beneficiarios sobre los que se influye. Su medición será más sencilla cuanto mejor formulada y definida está la acción y cuanto más consistente sea la lógica vertical entre resultados y objetivos.
<b>EFICIENCIA:</b>	<b>¿Justifican los resultados la cantidad y calidad de los recursos utilizados?</b> Su busca la combinación óptima: si los resultados están predeterminados, una intervención será más eficaz cuanto menos recursos consume; si los recursos están predeterminados, cuanto más o mejores resultados se alcancen.
<b>IMPACTO:</b>	<b>¿Cuáles han sido los efectos previstos y no previstos de la intervención sobre los beneficiarios?</b> Se trata de comprobar si la consecución de los objetivos ha provocado los efectos deseados sobre los beneficiarios, o si se ha verificado algún efecto negativo. Se trata del criterio central en la evaluación ex post, ya que, por definición, el impacto sólo se puede observar un tiempo después de finalizada la intervención.
<b>VIABILIDAD:</b>	<b>¿Se han mantenido los efectos positivos de la intervención sobre la población después de la retirada del apoyo externo?</b> Considera todos los elementos de la lógica de la intervención: se analiza la posibilidad de generar los recursos necesarios para continuar las actividades que permitan la obtención de resultados, para asegurar el objetivo específico contribuyendo a la consecución del objetivo general.

	Viabilidad	Pertinencia	Impacto	Eficacia	Eficiencia
<b>Objetivo General</b>					
<b>Objetivo Especifico</b>					
<b>Resultados</b>					
<b>Actividades</b>					
<b>Recursos</b>					

## DISEÑOS EXPERIMENTALES

- ✓ Requieren grupos de control equivalentes
- ✓ La asignación debe ser aleatoria.
- ✓ Debe tener representatividad estadística.
- ✓ Puede no ser necesaria la medición pretest

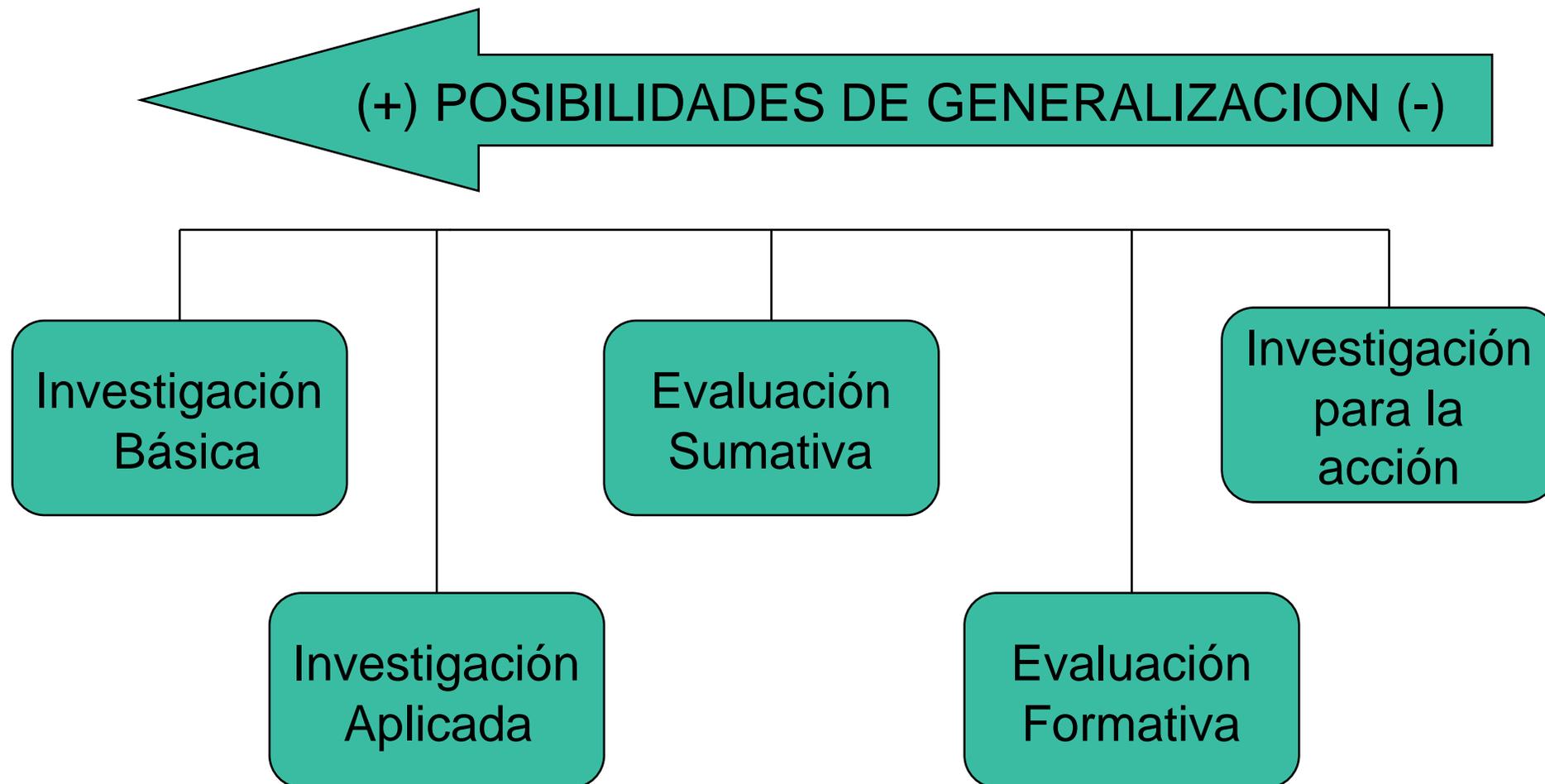
## DISEÑOS CUASI-EXPERIMENTALES

- ✓ El grupo de control no tiene que ser idéntico, solo comparable.
- ✓ Cuanto mayor sea la homogeneidad entre los dos grupos mayor será la validez de los resultados.
- ✓ Si es necesaria la medida pretest

## DISEÑOS NO EXPERIMENTALES

- ✓ Herramientas estadísticas.
- ✓ No utilizar grupo control o observaciones pre-test o observaciones pre-test del grupo control

# Escalograma de tipos de investigación evaluativa de Patton (1990)



## Cuestiones previas

- ✓ **Comparación con y sin proyecto:** Sistemas para determinar los efectos netos de un proyecto.
- ✓ **Evaluabilidad:** Calidad que debe poseer el diseño del proyecto de sentar las bases para una adecuada evaluación



# La Gestión del Ciclo del Proyecto

## Evaluación

### Tipos de evaluación

# Tipos de evaluación

- **Por ubicación temporal:**
  - Previa.
  - Simultanea.
  - Final.
  - Posterior.
- **Por el enfoque:**
  - Procesos.
  - Resultados.
  - Objetivos
  - Impacto.
  - Diagnostico de necesidades.
  - Apreciación del diseño.
- **Por su naturaleza:**
  - Descriptiva.
  - Explicativa.
- **Por quién la hace:**
  - Interna.
  - Externa.
  - Mixta.
  - Participativa.
- **Por los instrumentos:**
  - Cuantitativa
  - Cualitativa

# Por ubicación temporal

## PREVIA

- ✓ Evaluación ex ante, a priori, apreciación, valoración previa o estudio de viabilidad.
- ✓ Trata de aportar información para tomar una decisión en torno a si el proyecto debe o no ejecutarse, cuál es el proyecto más adecuado, o que modificaciones deben hacerse en la formulación
- ✓ Pertinencia en relación con las políticas de la organización, solidez técnica de la formulación, viabilidad

## FINAL

- ✓ Finalización o evaluación de fin de proyecto, sumativa o de cierre.
- ✓ Valorar el desempeño global de un proyecto cuya ejecución ha finalizado y extraer las correspondientes enseñanzas.

## SIMULTANEA

- ✓ Intermedia, concurrente, media, formativa, concomitante u on going.
- ✓ Extraer información, reflexiones y conclusiones sobre la marcha y desempeño del proyecto
- ✓ Ofrece apreciaciones sobre la continuidad de proyecto con base en los resultados del mismo.
- ✓ Podemos encontrar dos tipos intermedia (se hace en un determinado momento), continua (se realiza de forma constante durante el proyecto)

## POSTERIOR

- ✓ Evaluación a posteriori, expost o de impacto.
- ✓ Se realiza un tiempo después de haber concluido la ejecución del proyecto y trata de estudiar en profundidad sus repercusiones en el contexto de la intervención.
- ✓ Se centra en los impactos y en la sostenibilidad

# Por el enfoque

- ✓ **Evaluación de procesos:** Se centra en la ejecución del proyecto, analizando las actividades emprendidas, su organización y la gestión de los recursos para analizar si contribuyen a los fines perseguidos
- ✓ **Evaluación de resultados:** Valorar los productos concretos que el proyecto entrega, supone valorar la adecuación y calidad de los bienes y servicios que genera el proyecto.
- ✓ **Evaluación de objetivos:** Determinar la relación entre los resultados alcanzados y las metas de desarrollo perseguidas.
- ✓ **Evaluación de Impacto:** Cuando se añade el análisis de los efectos no previstos.
- ✓ **Diagnostico de necesidades:** Determinar los problemas de una comunidad dada y analizar la pertinencia de las posibles vías de solución.
- ✓ **Apreciación del diseño:** Cuando se valora la respuesta ofrecida a esos problemas y necesidades, considerando su pertinencia y la adecuación a la metodología.

## Por su naturaleza

- ✓ **Descriptiva:** Desarrolla clasificaciones y taxonomías que detallen fenómenos, procesos y situaciones.
- ✓ **Explicativa:** Construcción de modelos causales que permitan extraer conclusiones y proyectar predicciones.

## Por quién la hace

- ✓ **Evaluación externa:** Evaluaciones realizadas por especialistas ajenos a la gestión del proyecto
- ✓ **Evaluación Interna:** Realizada por los responsables de la gestión del proyecto.
- ✓ **Evaluación mixta:** Combinación de las dos opciones.
- ✓ **Evaluación participativa:** Modalidad de evaluación interna, pero donde la responsabilidad recae en los propios beneficiarios.

# Ventajas e inconvenientes de la evaluación interna/externa

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimiza la mejora del programa.</li><li>• Minimiza la reactividad de los sujetos.</li><li>• Menos costosa.</li><li>• Mayor influencia sobre el programa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minimiza la objetividad.</li><li>• Minimiza la credibilidad social.</li><li>• Minimiza la utilización de estándares.</li></ul>
<b>EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maximiza la objetividad.</li><li>• Maximiza la utilización de tecnología dura.</li><li>• Maximiza la credibilidad social.</li><li>• Maximiza la utilización de estándares.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minimiza las posibilidades de mejorar el programa.</li><li>• Maximiza la reactividad de los sujetos.</li><li>• Más costosa.</li><li>• Menor influencia sobre el programa</li></ul>

## Por los instrumentos

- ✓ **Cualitativa:** Observación, entrevistas técnica Delphi, entrevista a grupos focales, forum comunitario, etc.
- ✓ **Cuantitativa:** ACB, ACE, encuestas, mediciones directas, evaluación por indicadores, etc.

# CUANTITATIVISMO vs CUALITATIVISMO

METODOS CUANTITATIVOS	METODOS CUALITATIVOS
Búsqueda de objetividad o de intersubjetividad	Búsqueda de subjetividad de implicados representativos.
Establecimiento de generalidades	Conocimiento exhaustivo de particularidades
Obtención de datos	Obtención de discursos
Sujeto de evaluación: individuo en poblaciones	Sujeto de evaluación: individuo en grupos.
Diseño planificado	Diseño emergente.
Dirigidos a evaluaciones de programas de gran alcance	Dirigidos a evaluaciones de programas locales
Evaluación de resultado	Evaluación de proceso



# La Gestión del Ciclo del Proyecto

## Evaluación

### Herramientas

# Técnicas cuantitativas

TECNICA DE EVALUACION	SUJETO DE LA EVALUACION	FORMAS DE APLICACIÓN
Entrevista estructurada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables.</li> <li>• Gestores</li> </ul>	Entrevistador experto (preferentemente un miembro del equipo de evaluación que haya participado en el diseño de la entrevista)
Encuesta	Gestores, usuarios, población en general, población objetivo	Encuestadores entrenados (uniformidad en instrucciones y formas de formular las preguntas)
Técnicas de autoinforme	Usuarios	Autoaplicación evaluadores entrenados (si no es posible la autoaplicación uniformidad en instrucciones y formas de formular las preguntas)
Observación	Contextos de aplicación de programas	Observadores expertos, ajenos y no participantes (preferentemente miembros del equipo de evaluación que hayan participado en el diseño del código de observación)
Indicadores sociales, económicos y de salud	Población en general, población objetivo	Personal contratado (becarios de investigación, personal en formación, que recoja la información en plantillas estructuradas)
Datos de archivo sobre usuarios	Usuarios	Personal contratado (becarios de investigación, personal en formación, que recoja la información en plantillas estructuradas)
Datos de archivo sobre programa	Documentación escrita sobre el programa	Evaluadores expertos (preferentemente miembros del equipo de evaluación)

# Técnicas cualitativas

TECNICA DE EVALUACION	SUJETO DE LA EVALUACION	FORMAS DE APLICACIÓN
Entrevista abierta	Usuarios.	Necesario entrevistador experto (conocimiento previo del programa).
Grupos de discusión	Responsables, gestores, usuarios	Moderador con dominio de técnicas de animación (puede ser ajeno al equipo de evaluación, aunque en este caso debe conocer el programa)
Observación participante	Contexto de aplicación de los programas	Agente de campo (observador participante que se introduce en el contexto de aplicación del programa como un miembro más del mismo)
Analizadores sociales	Población objetivo	Obtención de analizadores en cuanto claves explicativas del funcionamiento de los grupos.
Método Delphi	Expertos (desde el punto de vista técnico), gestores, responsables	Grupos de expertos a los que el evaluador ha enviado los cuestionarios y los resultados de los mismos.

# Diferentes técnicas de recogida de datos

TÉCNICAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>DATOS SECUNDARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez y escaso coste.</li> <li>• Perspectiva desde dentro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ajustan a los objetivos.</li> <li>• Escasa accesibilidad.</li> <li>• Posibles sesgos en la producción.</li> <li>• No son completos.</li> </ul>
<b>ENTREVISTA ABIERTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoge gran cantidad de información en profundidad.</li> <li>• Información cercana a la realidad.</li> <li>• Punto de vista de los actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra pequeña.</li> <li>• Requiere entrevistadores adiestrados.</li> <li>• Análisis complejo</li> </ul>
<b>GRUPOS DE DISCUSIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de información en profundidad.</li> <li>• Muy eficiente en la recogida de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra pequeña.</li> <li>• Análisis complejo</li> </ul>
<b>OBSERVACIÓN PARTICIPANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máxima cantidad de información en profundidad y desde dentro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno o dos casos.</li> <li>• Análisis complejo.</li> <li>• Posibles sesgos.</li> </ul>
<b>ENCUESTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máximo número de casos.</li> <li>• Máxima "objetividad" y validez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costosa.</li> <li>• Impone la estructura conceptual del evaluador.</li> <li>• Lleva tiempo.</li> </ul>



# La Gestión del Ciclo del Proyecto

## Evaluación

Fases del ciclo del proyecto

# Identificación

- ✓ Diagnostico de la comunidad: Evaluación de las necesidades de una comunidad.
- ✓ Evaluación Institucional: Evaluación de las capacidades y necesidades de la contraparte.
- ✓ Pertinencia de la Intervención.
- ✓ Viabilidad.

**¿DEBE SER EJECUTADO POR NUESTRA ORGANIZACIÓN?**

# Criterios para la evaluación institucional

<b>Entorno de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Legal y administrativo.</li><li>•Tecnológico</li><li>•Político</li><li>•Económico.</li><li>•Sociocultural.</li><li>•Implicados</li></ul>	<b>Capacidad Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Liderazgo.</li><li>•Recursos Humanos</li><li>•Otros recursos</li><li>•Gestión de programas</li><li>•Gestión de procesos</li><li>•Relaciones institucionales</li></ul>
<b>Motivación Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Historia</li><li>•Misión.</li><li>•Cultura</li><li>•Incentivos</li></ul>	<b>Desempeño de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Eficacia.</li><li>•Eficiencia</li><li>•Viabilidad.</li></ul>

# Formulación

- Diseño del proyecto:
  - Prioridades y objetivos de la organización.
  - Calidad del diseño de la formulación (Lógica de la intervención)
- Evaluabilidad del proyecto.
- Viabilidad.

**¿DEBE SER EJECUTADO?**

# Ejecución

- ✓ ¿Se alcanzaran los objetivos?
- ✓ ¿Continua siendo valido los supuestos en los que se basa el diseño y el modelo de intervención?
- ✓ ¿Cuál es el resultado global de la ejecución?
- ✓ ¿Cómo se están utilizando los recursos?
- ✓ ¿Cuáles son los avances en cuanto a servicios para los beneficiarios? ¿cuál es su calidad?.
- ✓ ¿Cuales son las previsiones en cuanto al desarrollo del proyecto?

**¿DEBEMOS INTRODUCIR MODIFICACIONES?**

# Evaluación

- ✓ ¿cuáles son las realizaciones aportadas por el proyecto?
- ✓ ¿Cuál es su viabilidad?.
- ✓ ¿Qué consecuencias tendría que no se mantuvieran los beneficios por un periodo prolongado?.
- ✓ ¿Qué supondría esto para la población afectada?

**¿CUÁLES DEBEN SER LAS NUEVAS ESTRATEGIAS?**



# La Gestión del Ciclo del Proyecto

## Evaluación

**Planificación de la evaluación**

# Programar una evaluación

Decisión	Pasos	Contenidos
<b>Por qué evaluar</b>	Tomar la decisión de evaluar	
<b>Para qué, qué y cómo evaluar</b>	Preparación de los Términos de referencia (Peguntas a las que debe dar respuesta la evaluación)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪Fundamentación</li><li>▪Objetivo de la evaluación.</li><li>▪Ámbito de aplicación</li><li>▪Tipo de evaluación</li><li>▪Enfoque metodológico.</li></ul>
<b>Quién, cuándo y dónde evaluar</b>	Plan de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪Profundización en los Términos de referencia.</li><li>▪Quién va a evaluar.</li><li>▪Calendario de trabajo.</li></ul>

# Documento de términos de referencia

- 1. Antecedentes del proyecto**
- 2. Justificación de la evaluación**
- 3. Alcance de la evaluación y foco de atención**
- 4. Temas a cubrir / Preguntas clave**
- 5. Metodología de la evaluación**
- 6. Producto esperado de la evaluación**
- 7. Equipo evaluador**
- 8. Calendario**

# Ejecutar una evaluación

Momentos	Contenidos
<b>Antes: Estudio de Gabinete</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Revisión y actualización del Plan de trabajo.</li><li>•Revisión de documentos.</li><li>•Estudios previos</li><li>•Construcción de indicadores</li></ul>
<b>Durante: Trabajo de campo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Contactos y conversaciones preliminares.</li><li>•Recogida de datos.</li><li>•Primer análisis de la información.</li></ul>
<b>Después: Análisis de la Información y redacción del informe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Organizar, estructurar y analizar la información.</li><li>•Informe preliminar</li><li>•Devolución de la información.</li><li>•Informe final</li><li>•Retroalimentación</li></ul>

# Informe final

- Portada
- Resumen
- Introducción
  - Breve descripción.
  - Objetivos.
  - Metodología.
- Descripción de la información
- Valoración de la información.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Anexos

# Aspectos para potenciar la utilización de la evaluación

- ✓ La preocupación por la utilización debe ser la guía conductora.
- ✓ Esta preocupación se da desde el principio.
- ✓ La evaluación está orientada a los usuarios potenciales que han de ser identificados.
- ✓ Los usuarios principales deben estar implicados activa y personalmente en la toma de decisiones de la evaluación.
- ✓ Selección cuidadosa de responsables, clientes o usuarios permitirá una participación de calidad.
- ✓ Los evaluadores tienen la responsabilidad de entrenar a esos responsables y clientes.
- ✓ La utilización puede darse a muchos niveles que deben ser tenidos en cuenta.

# **Bibliografía y Webgrafía**

# Bibliografía

- ✓ AECI: *“Metodología de gestión de proyectos de la cooperación Española”*. AECI. Madrid 2000.
- ✓ Banco Interamericano de Desarrollo: *“Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (marco lógico)”*. 1997.
- ✓ Camacho, Cámara, Cascante, Sainz: *“El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos”*. CIDEAL/ADC. Madrid 2001.
- ✓ Comisión de las Comunidades Europeas: *“Gestión del Ciclo de un proyecto: Enfoque integrado y marco lógico”*. Bruselas, 1993.
- ✓ Comisión Europea: *“Manual: Gestión del Ciclo del Proyecto”*. Bruselas Marzo 2001.
- ✓ Comisión Europea: *“Project Cycle Management: Training Courses Handbook”*. Febrero 2001
- ✓ Domingo Ajenjo, Alberto: *“Dirección y Gestión de Proyectos: Un enfoque práctico”* Ra-Ma. Madrid 2000
- ✓ Gómez y Sainz: *“El ciclo de gestión del proyecto de cooperación al desarrollo: aplicación del marco lógico”*. CIDEAL. Madrid 1999
- ✓ GTZ: *“Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP). Guía”*. GTZ, 1996
- ✓ Helming y Gobel: *“Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP): Orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso”*. GTZ Frankfurt, 1998.
- ✓ NORAD: *“El enfoque del marco lógico: Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos”*. IUDC/UCM/CEDEAL. Madrid 1997.
- ✓ NORAD: *“Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo”*. IUD/UCM/CEDEAL. Madrid 1997

# Webgrafía

- ✓ <http://www.jjponline.com/marcologico/planning.html>
- ✓ <http://www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/>
- ✓ [http://cc1.skillsoft.com/iabank/content/player/ZIAD1001/output/html/Sp\\_Other\\_LFM\\_resource\\_links.htm](http://cc1.skillsoft.com/iabank/content/player/ZIAD1001/output/html/Sp_Other_LFM_resource_links.htm)
- ✓ <http://www.fondoempleo.com.pe/marcologico.htm>
- ✓ <http://www.pcm-roup.com/news.jsp>
- ✓ <http://www.bgr.com.ec/Proyectos/ML.htm>
- ✓ [http://www.gtz.de/pcm/download/spanisch/zopp\\_s.pdf](http://www.gtz.de/pcm/download/spanisch/zopp_s.pdf)
- ✓ <http://www.gtz.de/pcm/download/spanisch/pcmleitfaden-s.pdf>
- ✓ <http://www.proexant.org.ec/ZOPP2.html>
- ✓ [http://www.femica.org/Mochila/manual\\_gestion.PDF](http://www.femica.org/Mochila/manual_gestion.PDF)
- ✓ [http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM\\_Manual\\_ES-march2001.pdf](http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Manual_ES-march2001.pdf)
- ✓ [http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM\\_Train\\_Handbook\\_ES.pdf](http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/PCM_Train_Handbook_ES.pdf)
- ✓ Curso online completamente gratuito en <http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/>
- ✓ <http://erc.msh.org/readroom/espanol/> Recursos sobre ONG.
- ✓ Herramientas participativas que complementan diferentes momentos de la planificación [http://www.prgaprogram.org/tool\\_ref\\_80.htm](http://www.prgaprogram.org/tool_ref_80.htm)
- ✓ El programa informatico sobre marco lógico <http://www.teamusa.com>

**Pablo Navajo Gómez**

**pnavajo.geo@yahoo.com**

**<http://es.groups.yahoo.com/group/gestionong/>**