



Capacitación en Diseño y Gestión de proyectos para los integrantes de los telecentros de los corregimientos de Robles, VillaPaz y Santa Helena

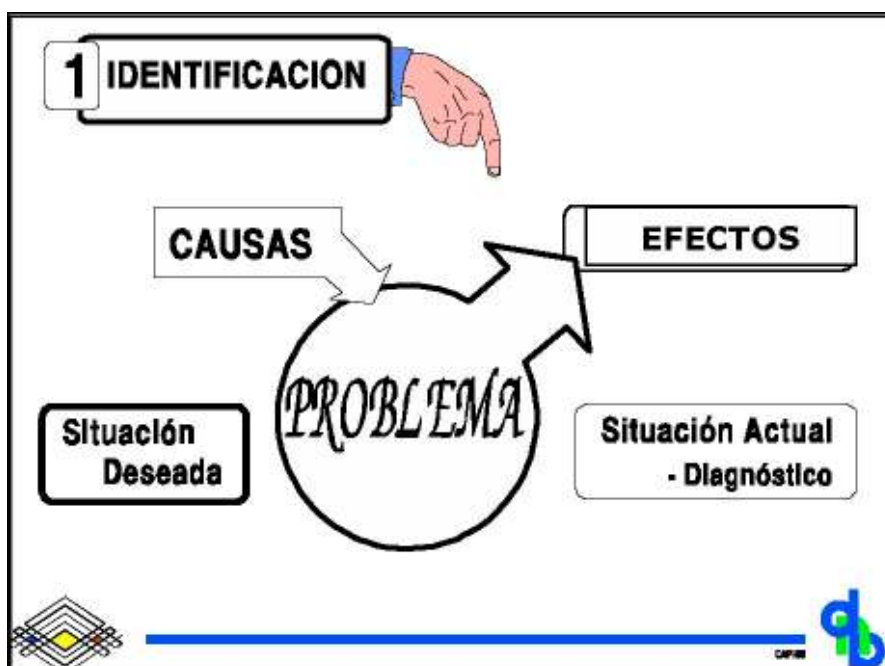
FORMULACIÓN DEL PROYECTO

MODULO 1: IDENTIFICACIÓN

Un **proyecto** consiste en un conjunto de acciones, que una vez implementadas, incrementan la eficiencia en la producción y distribución de un bien o servicio; por lo tanto el presente módulo tiene por objeto la identificación del proyecto que se quiere realizar.

1.1. Descripción del Problema

La principal condición para la identificación del proyecto es la de reconocer el problema o necesidad que se quiere solucionar. El propósito de todo proyecto de inversión pública es el de resolver un problema o necesidad que se presenta sobre una parte de la población del país, por tal razón la descripción del problema antecede a la preparación y estudio del proyecto.



El estudio del problema o necesidad es el principal aspecto a tratar dentro de la identificación del proyecto. Es necesario determinar los efectos y las características generales más relevantes del mismo, sus causas y los aspectos que lo rodean y que pueden ser importantes en el momento de buscar una solución.



Se debe tener claridad sobre el problema planteado. Es importante no confundir el problema con la posible solución.

- Por ejemplo, una población puede tener altos índices de morbilidad causados por la carencia de un sistema adecuado de drenaje de aguas negras. En este caso el problema consiste en los altos índices de morbilidad y la posible solución es la construcción de un alcantarillado. No se debe considerar la carencia del sistema de alcantarillado como el problema.

Se debe buscar la mayor concreción posible en la identificación del problema o necesidad estudiados, determinando los aspectos específicos y las características más importantes, las posibles causas, repercusiones del problema o necesidad y las condiciones en que se está presentando dicha situación.

Si se identifica el problema como la baja participación de la mujer en las actividades desarrolladas por la comunidad, se podrían elaborar los siguientes árboles de causas y consecuencias del problema.

“Es muy importante considerar que, en cualquiera de los casos, el **problema no debe ser expresado como la negación de una solución**, sino que debe dejar abierta la posibilidad de encontrar múltiples alternativas para resolverlo. Por ejemplo, es incorrecto definir un problema como “no existe un programa de alfabetización para mujeres”. Aunque es indudable que esta situación tiene consecuencias negativas sobre la comunidad, deja abierta una única solución: “desarrollar un programa de alfabetización para las mujeres”. Sin embargo, es posible utilizar dicha negación como punto de partida para identificar adecuadamente el problema. De esta manera, el proyectista podría preguntar a los habitantes de la comunidad: “¿por qué se necesitaría un programa de alfabetización para las mujeres?”. Naturalmente, la respuesta a este tipo de interrogante no sería única y, en este caso, podría incluir la mejora de la **deficiente educación de la mujer y su poca capacidad en la toma de decisiones dentro de la comunidad**. Este problema sí se encuentra correctamente planteado, ya que tiene más de una solución posible.

ANÁLISIS DE LOS EFECTOS

La identificación de un problema o necesidad surge de establecer los *efectos negativos observables* que generan y la relación que estos tienen con los objetivos de las entidades que piensan brindar una posible solución.

- *Al llevar a cabo este análisis, es importante considerar los efectos actuales, aquellos que existen actualmente y pueden ser observados.*

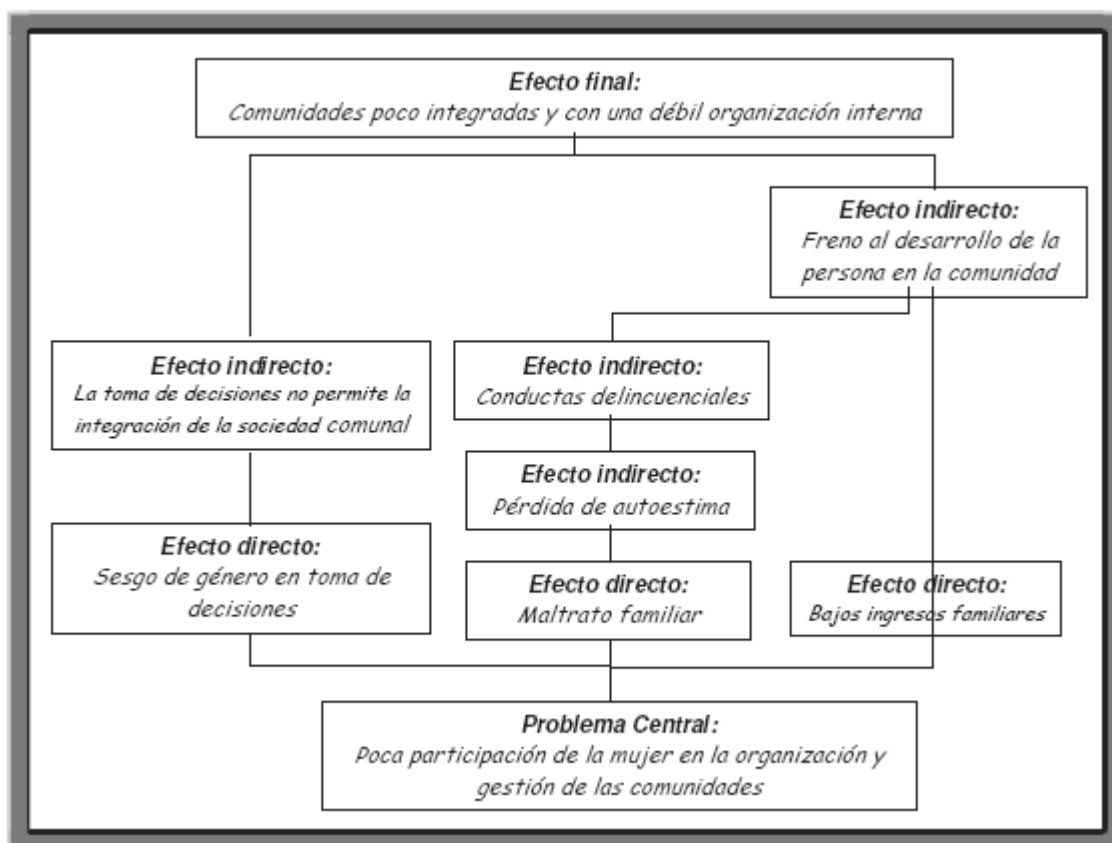
Se deben ordenar los efectos seleccionados de acuerdo a su relación con el posible problema. De esta manera, se reconocen efectos directos (consecuencias inmediatas) y efectos indirectos.

Proyecto
"Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias
entre Telecentros Compartel y Telecentros comunitarios"



Proyecto de Promoción de la participación de la Mujer en la Organización y Gestión de las Comunidades Indígenas", Ministerio de Economía y Finanzas, Lima Perú, Septiembre de 2000.

ANÁLISIS DE LOS EFECTOS



ANÁLISIS DE LAS CAUSAS

Se debe realizar una "lluvia de ideas" que permita establecer las posibles causas del problema o necesidad.

Es posible que se decida eliminar alguna(s) de las causas por considerarla(s) no relevante(s), principalmente debido a alguna de las razones siguientes:

- ← • *No afecta al grupo social que se pretende beneficiar con la solución del problema sino a otros grupos sociales sobre los cuales el proyecto no busca tener mayor impacto.*



←

← • *No se puede modificar a través del proyecto planteado. Este es el caso de las causas cuya solución está fuera de las posibilidades de acción de la institución ejecutora (porque es demasiado costosa o porque se encuentra fuera de sus lineamientos o de los lineamientos de la institución que financia –nótese que si este es el caso, debería informarse a las instituciones pertinentes para que tomen cartas en el asunto).*

←

← • *Se encuentra repetida o se encuentra incluida dentro de otra, de tal modo que sería incorrecto incluir ambas.*

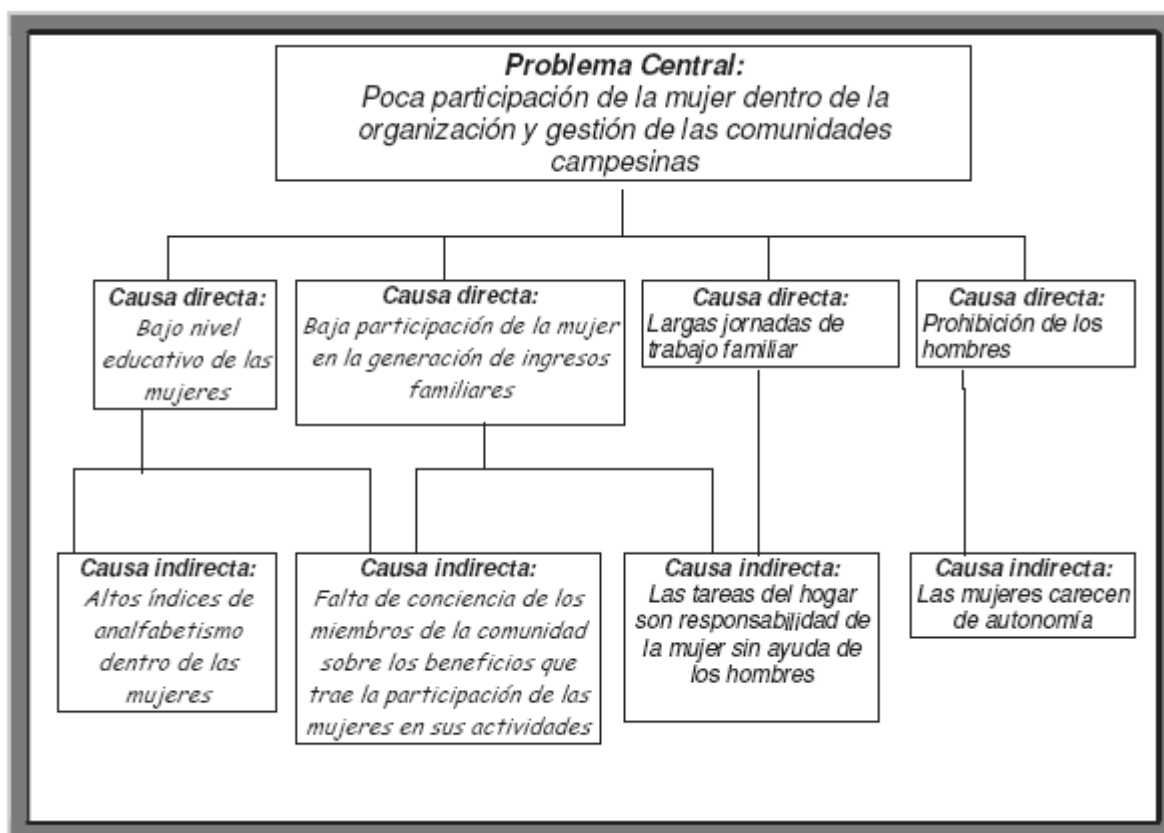
←

← • *Se concluye que, en realidad, es un efecto del problema antes que una causa del mismo.*

←

← • *No afecta verdaderamente al problema planteado o lo hace de manera muy indirecta (en este caso, es particularmente importante sustentar la afirmación a través de encuestas, información estadística, diagnóstico o algún otro documento).²²*

ANALISIS DE LAS CAUSAS



Proyecto
"Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias
entre Telecentros Compartel y Telecentros comunitarios"



PROBLEMA

El problema corresponde al tronco del árbol, sus raíces, son las causas que lo generan, y los efectos, son las ramas del árbol.

Problema Central:
*Poca participación de la mujer dentro de la
organización y gestión de las comunidades
indígenas.*

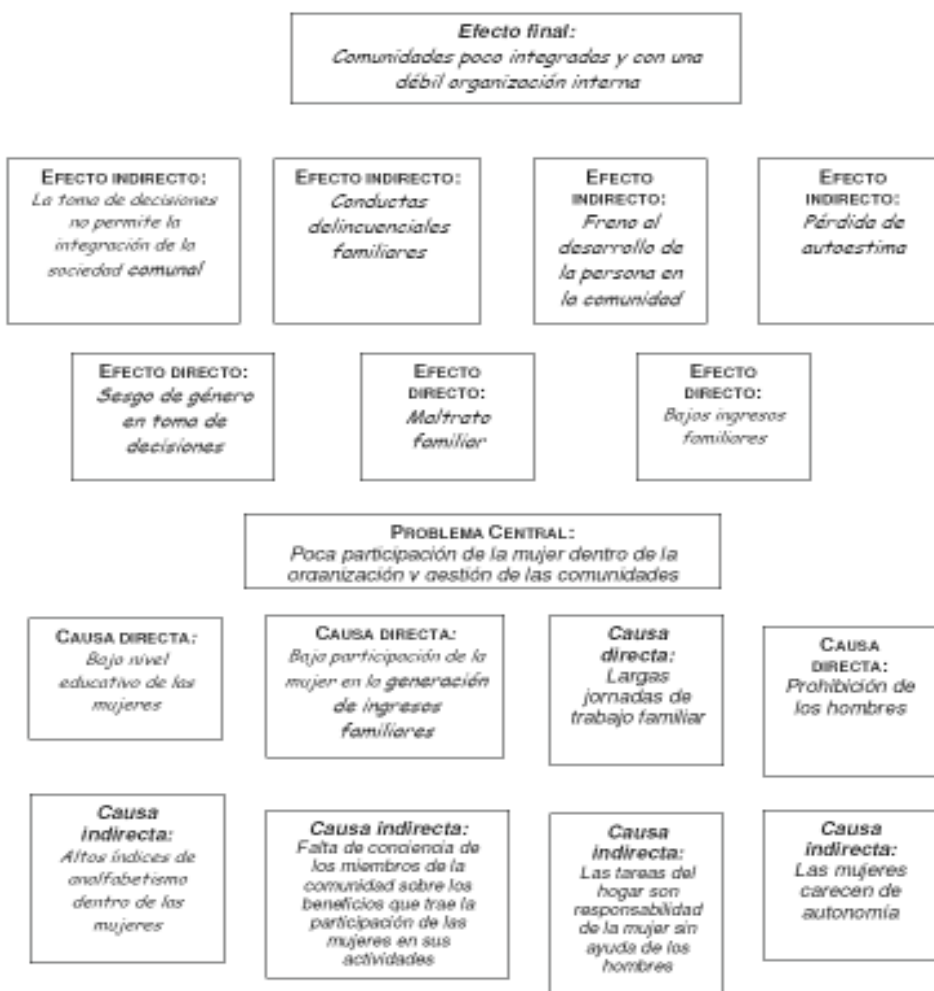
Así se puede ver el árbol completo de la siguiente manera:

Proyecto
"Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias
entre Telecentros Compartel y Telecentros comunitarios"



GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN. Gapi

Así se puede ver el árbol completo de la siguiente manera:



Proyecto
"Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias
entre Telecentros Compartel y Telecentros comunitarios"



DEFINICIONES DE CONCEPTOS BASICOS

ACTIVIDADES (Insumos)

Acciones que debe llevar a cabo la agencia ejecutora para producir cada uno de los componentes del proyecto (resultados), y que implican un costo o utilización de recursos. Las actividades están situadas en la cuarta casilla de la primera columna (Resumen Narrativo) de la matriz de marco lógico.

COMPONENTES (Productos)

Son los productos o bienes a entregar (obras, servicios, entrenamiento...) que la agencia debe proporcionar se acuerdo con el contrato. Se deberían expresar como resultados conseguidos (sistemas instalados, personas capacitadas, etc.). Los componentes están situados en la tercera celda de la primera columna de la matriz de marco lógico.

FIN

Es el objetivo al que el proyecto hará una contribución significativa, normalmente a nivel sectorial o de país. Se refiere al impacto del proyecto. El fin se coloca en la primera celda de la primera columna de la matriz de marco lógico.

INDICADORES

Es una medida cuantitativa o cualitativa que se refiere al impacto de las metas del proyecto a nivel del Fin, efecto (resultado) a nivel del Propósito, productos a nivel de los Componentes. Es importante que los involucrados en el proyecto acepten los indicadores como medidas de los objetivos. Los Indicadores se colocan en la segunda columna de la matriz de marco lógico.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La matriz de Marco Lógico (Marco Lógico, Matriz Lógica o Matriz de planificación) es una herramienta conceptual que ayuda en las etapas de diseño de proyectos, monitoreo, ejecución y evaluación. Es un sistema estructurado en una tabla, para la planificación y comunicación de la información más importante sobre un proyecto. (Ver pagina ##)

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Indican las fuentes de información y el método para medir y examinar el comportamiento de cada indicador. Se encuentran en la tercera columna de la matriz de marco lógico.

Proyecto
"Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias
entre Telecentros Compartel y Telecentros comunitarios"



PROPÓSITO

Es un objetivo (hipótesis) que representa el efecto directo (resultado) que se debería alcanzar como resultado de la utilización de los Componentes (productos) financiados por el proyecto, por parte de sus beneficiarios. En el Sistema de Marco Lógico, todos los buenos proyectos deberían tener un único Propósito. El Propósito se encuentra en la segunda celda de la primera columna (Resumen Narrativo) de la matriz de marco lógico.

SUPUESTOS

Son factores críticos, externos al proyecto y que representan riesgos que están más allá del control del gerente o de la entidad ejecutora. Influyen en la ejecución del proyecto y en los cambios requeridos para su éxito. Representan situaciones, condiciones o decisiones que deben ocurrir para que el proyecto alcance sus objetivos. Los supuestos se encuentran en la cuarta columna de la matriz de marco lógico.

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS:

Se consideran como involucrados los grupos, personas e instituciones importantes relacionados con el problema o los que se encuentran en su ámbito de influencia, bien se como afectados, beneficiarios, cooperantes, oponentes, afectados y/o perjudicados.

El Análisis de Involucrados es uno de los elementos más dinámicos del Sistema de Marco Lógico.

Los involucrados aparecen y desaparecen durante el ciclo del proyecto y cuando un proyecto está en la etapa de diseño, no será posible identificar a todos los involucrados eventuales. Por ejemplo, nuevos grupos podrían aparecer para oponerse a un proyecto una vez que el proyecto se ha anunciado o comenzado. Por lo tanto, el Análisis de Involucrados debe mantenerse actualizado a lo largo del ciclo del proyecto.

En segundo lugar, dado que el proceso de diseño de un proyecto es iterativo, al revisar las diferentes alternativas o estrategias para el proyecto, es fundamental considerar de qué manera una determinada estrategia afecta a cada grupo de involucrados, hasta qué punto cada alternativa es congruente con sus intereses, así como analizar los posibles conflictos o asociaciones que se pueden generar con otros grupos de involucrados. En este sentido, el Análisis de Involucrados actualizado se convierte en un elemento fundamental para el Análisis de Alternativas.

Proyecto
"Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias
entre Telecentros Compartel y Telecentros comunitarios"



El Análisis de Involucrados también se utiliza como una fuente para los Supuestos en la Matriz de Marco Lógico (MML). Mientras estamos seleccionando una estrategia de proyecto, podemos revisar la lista de involucrados, determinar hasta qué punto la estrategia apoya o es contraria a los intereses de cada grupo y, por consiguiente, qué estamos suponiendo en ese sentido.

El análisis de involucrados puede ser más o menos superficial o profundo, más o menos simple o complejo. A veces se hace como una formalidad para contentar a las organizaciones que financian proyectos, o a otras instancias que controlan el proceso de la formación de políticas. Eso es engañarse a sí mismos. Un análisis superficial y mal hecho no sirve para encontrar soluciones en el caso de que, en el momento de la implementación, aparezca una fuerte oposición a la política, o no ocurra un apoyo decisivo que se esperaba. El análisis de involucrados es para prevenir problemas y para encarar los que resulten inevitables, no es solo para hacer una contemplación inútil de la realidad social. El análisis de involucrados es un instrumento para la acción, un instrumento que debe estar en las manos de los ejecutores antes de que se ponga en marcha el proyecto o se comience a aplicar la política.

MANDATO:

Un mandato puede ser definido como la autoridad legal o estatutaria que tiene una organización para llevar a cabo una función o proveer un servicio. En relación con un proyecto, se refiere a la autoridad legal o estatutaria de una organización para utilizar sus recursos (financieros o no financieros) para atender un problema de desarrollo determinado.

INDICADOR:

Un Indicador independiente es aquél que refleja el resultado especificado en el objetivo, no los medios utilizados para alcanzar ese resultado. Por ejemplo, los indicadores para "calidad de la educación mejorada" no podrían incluir "docentes capacitados", "laboratorios equipados y en funcionamiento", "producción y distribución de textos nuevos" u otros elementos que podrían ser necesarios para mejorar la calidad de la educación, ya que no miden o especifican hasta qué punto la calidad de la educación ha mejorado.

Proyecto
"Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias
entre Telecentros Compartel y Telecentros comunitarios"



BIBLIOGRAFIA

- BID – Banco Interamericano de Desarrollo, Curso interactivo de Marco Lógico, www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/marcologico.htm
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN - DNP. Manual metodológico general, para la identificación, preparación y evaluación de proyectos, mayo de 2003, p. 397

Proyecto
"Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias
entre Telecentros Compartel y Telecentros comunitarios"



COMO RESULTADOS DEL TALLER LOS PARTICIPANTES PODRAN:

- Reconocer la importancia de las técnicas de identificación en la Matriz de Marco Lógico.
- Reconocer como aplicar el Análisis de Involucrados para hacer un diagnóstico preliminar de un determinado problema de desarrollo.
- En base a los problemas percibidos por los involucrados, reconocer cómo aplicar el Análisis de Problemas para hacer un diagnóstico preliminar de un determinado problema de desarrollo.
- Reconocer la importancia de las Herramientas de Identificación en el sistema de Marco Lógico.
- En base al Análisis de Problemas, reconocer cómo aplicar la herramienta del Análisis de Objetivos como punto de partida de la identificación del proyecto.
- A partir del Análisis de Objetivos, identificar las diferentes Alternativas que deben ser estudiadas para seleccionar la estrategia del proyecto.
- Elaborar la columna del Resumen Narrativo de la Matriz Marco Lógico cuando se está seleccionando una estrategia.
- Elaborar la columna de Indicadores Verificables Objetivamente, de la Matriz Marco Lógico, cuando se está seleccionando una estrategia y que sea consistente con la columna del Resumen Narrativo.
- Elaborar la columna de Medios de Verificación de la Matriz Marco Lógico de forma que sea consistente con la columna de Indicadores Verificables Objetivamente.
- Elaborar la columna de Supuestos de la Matriz Marco Lógico cuando se está seleccionando una estrategia, de forma que refleje el Análisis de Involucrados y otros riesgos del proyecto.

Proyecto
"Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias
entre Telecentros Compartel y Telecentros comunitarios"



PARA EL PRIMER DIA DE TALLER SE SOLICITA A LOS PARTICIPANTES, INVESTIGAR SOBRE “MARCO LOGICO”. ADEMÁS ESTUDIAR EL MATERIAL ENTREGADO SOBRE FORMULACIÓN DE PROYECTOS Y CONCEPTOS BÁSICOS Y TRAER RESUELTO PARA EL PRIMER DIA DE TALLER EL SIGUIENTE PUNTO:

1. Relación priorizada de los tres principales problemas que se proponen enfrentar, desde su telecentro, los que serían analizados y darían origen a proyectos de gestión o de inversión pública, privada, nacional o extranjera. (ver formato “RELACIÓN PRIORIZADA DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS”)

A continuación se incluye el formato **RELACIÓN PRIORIZADA DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS**, para que anoten en él la información solicitada.

Al final de la Matriz de Marco Lógico, con la descripción de cada una de sus partes, este último formato se incluye exclusivamente para que se vayan familiarizando con la Matriz de Marco Lógico.

RELACIÓN PRIORIZADA DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS

TELECENRO:

PROBLEMA UNO , PROBLEMA DOS PROBLEMA TRES :

(Describe el Problema en forma concreta, de acuerdo a lo explicado en el material entregado)

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN EXISTENTE RELACIONADA CON EL PROBLEMA:

INDICADORES INICIALES ¿Cuál es la magnitud del problema actualmente?

MATRIZ DE PLANIFICACION

Nombre del proyecto _____

Grupo: _____

Horizonte para diseño del proyecto: (Fecha) _____

Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
FIN (BJETIVO SUPERIOR) El fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.	Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar, si es relevante).	Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	A este nivel, los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad". (continuidad en el tiempo) de Los beneficios generados por el proyecto.
PROPOSITO (OBJETIVO). Es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.	Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar	Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	A este nivel, los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.
1. PRODUCTOS/ COMPONENTES / RESULTADOS. Son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)	Los indicadores de este nivel son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Productos, Componentes o resultados que tienen que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.	Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.	A este nivel, los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que Los Componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
2. PRODUCTOS/ COMPONENTES / RESULTADOS.			
3. PRODUCTOS/ COMPONENTES / RESULTADOS.			

2.2 ACTIVIDAD								
2.3 ACTIVIDAD								
Actividades correspondientes al Resultado 3:								
3.1 ACTIVIDAD								
3.2 ACTIVIDAD								
3.3 ACTIVIDAD								