



**CORPORACIÓN**  
**PBA**

The logo features the word 'CORPORACIÓN' in a smaller, dark green, sans-serif font above the large letters 'PBA'. The letter 'A' is stylized to include a dark green leaf with three smaller leaves branching from its stem.

**Formulación Participativa de Proyectos**



# Mejoramiento tecnológico participativo (MTP)

Una guía para construir procesos de innovación tecnológica con comunidades rurales

**Manual para facilitadores**



## **Manual de Formulación participativa de proyectos**

**Corporación para el Desarrollo Participativo y  
Sostenible de los Pequeños Agricultores,  
Corporación PBA  
Santiago Perry Rubio  
Director Ejecutivo**

**Redacción de textos: María Victoria Álvarez Gómez, Jorge Hernán Marín Maya, Juan Adolfo Bermúdez Alviar, Hernando Mejía Díez.**

**Diseño: Flor Alba Zapata Restrepo.**

**Corporación PBA  
Calle 40 No. 13 - 09 Oficina 202  
Bogotá - Colombia  
Tel.: (+57 1) 285 8688  
Web: [www.corporacionpba.org](http://www.corporacionpba.org)**

## Contenido

Introducción	6
Ruta de trabajo para este Manual	7
CAPÍTULO 1: La sostenibilidad del proyecto	9
Unidad 1: El proyecto es un proceso social	11
Unidad 2: Condiciones básicas para la sostenibilidad del proyecto	13
Unidad 3: Factores de sostenibilidad del proyecto	14
Capítulo 2: Lineamientos generales para formular participativamente un proyecto	21
Unidad 1: La planeación participativa	23
Unidad 2: Análisis situacional	26
CAPITULO 3: Pautas para identificar, preparar y formular un proyecto	33
Unidad 1: Noción de proyecto	36
Unidad 2: Análisis de involucrados. Análisis de alternativas	46
Unidad 3: Definición de objetivos	50
Unidad 4: Antecedentes y justificación del proyecto	53
Unidad 5: Metas y resultados	54
Unidad 6: Las actividades y tiempos del proyecto	57
CAPITULO 4: Elaboración del presupuesto del proyecto	63
Unidad 1: El presupuesto y sus componentes	65
Unidad 2: Cómo elaborar el presupuesto	70
Unidad 3: Formatos para elaborar presupuesto	72
CAPÍTULO 5: El seguimiento y la evaluación	81
Unidad 1: Midiendo el alcance de los objetivos	83
Unidad 2: Acercamiento a un criterio de calidad. La evaluación	86
Unidad 3: En búsqueda de la asociatividad	91
bibliografía	94
ANEXOS	96

## Formulación participativa de proyectos

### Introducción:

La dinámica participativa que caracteriza todas las actividades de la Corporación PBA se basa, entre otros aspectos, en procesos de formación continua donde las personas participantes, mediante el uso de guías metodológicas que aportan elementos de análisis y propuestas de acción, pueden avanzar en su desarrollo organizativo, social y productivo.

Manual para la Formulación Participativa de Proyectos  
Los cinco capítulos que a continuación se presentan están estructurados como guía teórico – práctica de apoyo para los facilitadores y multiplicadores que acompañan y a las familias de pequeños productores y sus organizaciones en la identificación y elaboración de proyectos.

Su propósito es enriquecer los conceptos, los elementos metodológicos y las técnicas de quienes los utilicen, para que su labor sea más efectiva. Este proceso busca que los proyectos sean formulados con calidad, en cuanto a su coherencia en el diseño y pertinencia con respecto a los intereses del consenso colectivo y de las características del contexto donde se ejecuten, según los procesos sociales, culturales y económicos de quienes participan en dicha formulación y eventualmente en su ejecución. En otras palabras, que tales proyectos sean técnicamente apropiados y elegibles para la financiación.

### Enfoque metodológico

El enfoque metodológico de la Corporación PBA se fundamenta en una serie de principios y estrategias que deben conocerse para comprender cómo están estructurados los siguientes capítulos y sobre todo, porque pueden aportar al proceso de trabajo con las comunidades y familias que participan en la formulación de un proyecto. Veámoslos:

Estrategia de Innovación Rural Participativa – IRP y los Métodos Empoderamiento de los Pequeños Productores Rurales - EPPR, Desarrollo Organizativo para la Innovación - DOI, Mejoramiento Tecnológico Participativo - MTP y Emprendimientos Participativos Rurales EPR para el fortalecimiento de las organizaciones rurales.

La estrategia de acompañamiento de la Corporación PBA para el fortalecimiento de las competencias de las comunidades rurales, IRP, está basada en una serie de principios orientadores definidos en la práctica social con las comunidades y que son el resultado de la experiencia y de la reflexión de numerosos profesionales y productores que han aportado con sus luces y sus esfuerzos a esta labor. Algunos de ellos se esbozan a continuación

### ... 1- Integralidad de los procesos

Los procesos de desarrollo sostenible de las comunidades rurales son procesos complejos, en los que intervienen e influyen múltiples factores biológicos, sociales, culturales y económicos. Estos factores son interdependientes, por lo que el acompañamiento a los mencionados procesos requiere una estrategia integral, que combine diferentes visiones, disciplinas y líneas temáticas.

Estos procesos tienen aspectos o componentes que se relacionan con:

- La cohesión social de las comunidades y el fortalecimiento de sus formas organizativas.
- La apropiación de las comunidades de sus programas, proyectos y negocios y la conformación de equipos de personas que lideren participativamente estos procesos en sus diferentes ámbitos.
- El mejoramiento de las actividades generadoras de ingresos de las comunidades rurales, productivas o de servicios.
- El desarrollo de hábitos y de emprendimientos empresariales que les permitan un manejo eficiente de sus actividades productivas y de servicios.

### ... 2. Énfasis en los procesos:

El énfasis debe ponerse en el proceso, y no tanto en los 'resultados' que se obtengan. Esto quiere decir que es más importante la manera como se adelantan los procesos, el aprendizaje que en ellos se genera, las capacidades que se construyen o fortalecen que el cumplimiento mecánico de unas metas predeterminadas.

### ... 3. Empoderamiento y desarrollo de capacidades

El acompañamiento a las comunidades rurales en sus procesos de desarrollo debe

promover el fuerte empoderamiento de cada una de las personas que participan en los procesos y evitar a toda costa las actitudes paternalistas y asistencialistas, que suplantan los esfuerzos propios de las comunidades por lograr su desarrollo y generan actitudes pasivas o mendicantes en sus miembros.

Propiciar que las comunidades ejecuten sus proyectos, iniciativas y programas, que manejen autónomamente sus negocios, que tomen sus propias decisiones —aunque se equivoquen— y que sean responsables por ellas, es la mejor manera de crear capacidades y autoconfianza en sus miembros para que puedan andar sin ‘muletas’ en sus procesos de desarrollo.

### ... 4. Sostenibilidad económica, social y ambiental.

El acompañamiento a los procesos de desarrollo de las comunidades rurales debe preocuparse por la manera como se va a conseguir su sostenibilidad. La sostenibilidad ambiental es vital para que las comunidades no degraden los recursos naturales y el medio ambiente, que sirven de base y sustento para su actividad económica, de manera que no pongan en riesgo su capacidad productiva futura.

La económica debe preverse desde las fases iniciales del proceso propiciando la discusión sobre cómo las comunidades van a mejorar su actividad productiva y a obtener rentabilidad sin depender permanentemente de apoyos o subvenciones externas.

Y la social debe buscarse empoderando las comunidades, desarrollando en ellas capacidades y promoviendo su cohesión y organización. Todas y cada una de las actividades de acompañamiento deben pensarse en función de los aprendizajes y capacidades que le van a quedar a la comunidad.



#### Ruta de trabajo para este Manual

Para abordar este manual debemos leer, analizar y desarrollar las actividades y ejercicios que propone cada unidad temática, haciendo énfasis en la reflexión colectiva acerca de los diversos conceptos.

Con el fin de valorar nuestros saberes previos, respondamos las preguntas que se presentan para los diversos temas.

El Manual nos brinda los elementos básicos para avanzar en la elaboración participativa de un proyecto colectivo. Los ejemplos que presenta son sólo una ilustración que facilita la comprensión y deben ser reemplazados con los datos reales que se definan al momento de formularlo.

Al final de cada capítulo se presentan algunos conceptos claves relativos a los temas tratados con el fin de facilitar su apropiación.

El Manual está acompañado de una Caja de herramientas que contiene algunos instrumentos y lecturas de apoyo. Es importante consultarlas para fortalecer nuestros conceptos y prácticas en torno a la formulación de un proyecto.

Para el aprendizaje significativo y su aplicación colectiva, sugerimos:

**1 - Poner especial atención a los conceptos clave. Estos deben propiciar:**

- Que cada persona haga sus aportes y defina con sus propias palabras los conceptos.
- Anotar dichos aportes para luego discutirlos en grupo.
- Identificar en grupo las afinidades y complementariedades entre estos aportes.
- Discutir las ideas que se contradicen y concertar en grupo si son adecuadas o deben dejarse.
- Complementar y aclarar conceptos y términos a través de la lectura de los contenidos propuestos.

**2 - Para los trabajos de grupo se deben tener preparados los materiales antes de cada sesión; usar los instrumentos de apoyo de cada capítulo; y conocer las consignas del mismo, con respecto a los pasos e indicaciones a seguir.**

**3 - Para las plenarias se debe:**

- Tener listo el producto del grupo;
- Definir un representante del grupo que exponga de manera concreta y breve el producto realizado;
- Motivar las consultas o preguntas de los demás grupos;
- Ajustar y aclarar, cuando sea del caso, el producto presentado.





The background features several overlapping, curved bands in various shades of green and grey, creating a sense of movement and depth. The bands are layered, with some appearing in front of others, and they curve across the page from left to right.

# Capítulo 1

## La sostenibilidad del proyecto

**A**l momento de elaborar un proyecto debemos analizar las oportunidades de financiación y su garantía de sostenibilidad. Sería incorrecto involucrarnos con nuestras familias u organizaciones en un proyecto predestinado al fracaso o en un proyecto que no tiene objetivos y metas claramente establecidas y compartidas, en un proyecto que no vaya a ser una respuesta a nuestros sueños compartidos o a necesidades sentidas.

La sostenibilidad de los proyectos depende del análisis previo de aspectos determinantes para lograr el éxito de las actividades. Debemos partir de que haya sido altamente concertado y definido y que sus resultados generen bienestar en la población actora; que cuente con una visión de futuro compartida, donde las necesidades se definen con autonomía, no a partir de la imposición de agentes externos.

Igualmente, que los valores y principios que lo definen conjuguen identidades individuales e identidades colectivas en aras a fortalecer el crecimiento individual y comunitario; y, algo indispensable, que incluya la corresponsabilidad compartida y la transparencia, tanto en la gestión como en la administración de los recursos. Estos aspectos serán materia de ampliación del presente capítulo.

Existe una condición indispensable para la implementación y sostenibilidad de los proyectos: que la población participe activamente en la toma de decisiones para la planificación y operación de las actividades. Este aspecto nos garantiza que existe una alta apropiación del proyecto y por ello, un alto interés en que las cosas salgan de la mejor manera.

La participación permanente y decidida de la población abre la posibilidad de la formación continua, del intercambio y la generación de nuevas ideas, la búsqueda de alternativas que reúnan criterios de durabilidad, consistencia y poder de

decisión de los proyectos. Así, la población actúa mediada por su voluntad de éxito del proyecto y la búsqueda de satisfacción a sus necesidades.

**Para que los procesos y proyectos se mantengan en el tiempo, crezcan y evolucionen, es necesario que las comunidades los apropien, los aprendan a liderar colectivamente, atiendan sus distintos componentes y se sepan adaptar a las cambiantes condiciones de los mercados y del entorno.**



### Objetivos de aprendizaje



Una vez finalizado este capítulo, conoceremos:

- En qué consiste la sostenibilidad de un proyecto y los principales elementos que considera.
- El significado de conceptos claves como: sostenibilidad, gestión, equidad, autonomía, competencia, competitividad, ventaja competitiva.
- Los factores que hacen posible la sostenibilidad de un proyecto.
- Algunos criterios para la financiación y varias fuentes para ello.

### Sabremos:

- Cómo preparar y proyectar la sostenibilidad de un proyecto.
- Cómo asumir algunos criterios para evitar el fracaso del proyecto y avanzar en la calidad de la gestión.
- Tener posición y construir participativamente un marco de calidad del proyecto..

## Podremos:

- Generar un plan que permita una buena gestión financiera del proyecto.
- Establecer relaciones y alianzas para la permanencia del proyecto.
- Asumir criterios frente a las políticas económicas e institucionales que pueden aportar al éxito del proyecto o al fracaso del mismo.
- Dimensionar los ámbitos de la sostenibilidad del proyecto en coherencia con una visión de bienestar y satisfacción de necesidades de la población actora dentro del proyecto.



## Contenido



## Unidad 1.

El proyecto es un proceso social

## Unidad 2.

Condiciones básicas para la sostenibilidad del proyecto

## Unidad 3.

Factores de sostenibilidad del proyecto

## Producto

Se definen principios y conceptos claros, al igual que las condiciones y factores para la sostenibilidad del proyecto; así mismo, se tienen establecidos criterios, políticas y programas para su gestión y financiación.

# Unidad 1: El proyecto es un proceso social



## Actividad

Le proponemos la lectura del cuento No. 1, que encontrará en la Caja de herramientas del Manual.



## Reflexión

Analicemos y comentemos el sentido y significado del cuento:

¿Qué visiones de bienestar encontramos en el cuento?

¿Cuál es el planteamiento de los personajes del cuento frente a la ejecución de un proyecto?

¿Qué características compartimos con respecto al direccionamiento que debe tener un proyecto en su aspecto económico?

¿Qué enseñanza obtengo para mi vida?

¿Cómo podría aplicar este aprendizaje a mi trabajo?



La sostenibilidad es una condición indispensable que debe tenerse en cuenta desde el inicio de cualquier proceso social, ya que determina las acciones que deben emprenderse en la ruta del desarrollo de una comunidad. Esto sólo es posible cuando el impacto positivo de un proyecto justifica las inversiones necesarias y la comunidad local valora el proyecto lo suficientemente como para dedicar sus propios recursos y esfuerzos a continuarlo.

Un proyecto puede ser al mismo tiempo instrumento y proceso de desarrollo. En su dimensión de instrumento cobran fuerza los aspectos de coordinación, gestión y financiación.

En el nivel de proceso, el proyecto entra a hacer parte de la vida de la persona, de la familia, de la comunidad, de la organización y de la sociedad. En este sentido, requiere condiciones para que la población asuma de manera decidida las actividades y los resultados de las mismas, se generen procesos de interacciones y alianzas y se den las articulaciones locales y regionales para tener espacios de expansión e impactar con responsabilidad a otras poblaciones.

Por el contrario, una inadecuada apropiación del proyecto por parte de la población trae consecuencias negativas en términos de la continuidad y durabilidad y pasa a convertirse en materia de disputa y controversia en las comunidades.

Este análisis se debe realizar desde la fase de identificación y puede dar lugar a que modifiquemos la lógica de trabajo en cuanto a actividades y resultados esperados, a los factores externos considerados o a solicitar estudios especializados. Las políticas y programas estatales se deben continuar analizando en las fases de ejecución y seguimiento, por si es necesario introducir modificaciones en el diseño.

## Proyecto como proceso

Un proyecto es un proceso participativo en tanto está afectado por múltiples condiciones internas y externas que lo hacen dinámico y en la medida en que debemos analizar cambios de contexto para tomar decisiones y reorientarlo de tal manera que nos permita el logro de sus objetivos.

Es muy importante tener claridad en el propósito del proyecto porque es posible que ciertas condiciones del entorno nos enfrenten a situaciones que no podemos controlar o que se alejan de nuestras aspiraciones iniciales, debido a que en los proyectos inciden políticas, gobiernos e instituciones que operan los programas de dichas políticas. También, está influenciado por las condiciones sociales, culturales, económicas y ambientales de la población en donde se implementa.

Todas estas condiciones contienen elementos que determinarán la durabilidad o sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

## Sostenibilidad

Un proyecto es sostenible cuando está pensado, diseñado y ejecutado bajo principios y valores éticos decididos de manera colectiva, de tal manera que parte de un sueño o de necesidades sentidas por la comunidad y por ello lo orienta, lo controla y la mayoría de ésta se beneficia por largo tiempo en lo social, económico, ambiental, organizativo y productivo

Por lo anterior, debemos tener definición y claridad en los principios con los que deseamos afectar nuestra realidad como actores directos en el proyecto y en el modo y los medios para lograr los objetivos propuestos, satisfacer las necesidades y generar bienestar.



## Para tener en cuenta:

Un proyecto es socialmente sostenible cuando:

- Es propuesto por la comunidad a partir de análisis colectivos de su realidad;
- Está en línea con los principales objetivos políticos de la comunidad;
- Responde a necesidades reales de la mayoría de la población;
- Sus objetivos pueden conseguirse de manera realista dentro de las dificultades del contexto en el que se realizan y teniendo en cuenta las capacidades de la población;
- Los beneficios generados tienen posibilidades reales de inversión y ampliación de satisfacción de necesidades de la población;
- Respetan los valores y principios de bienestar comunitario
- Es asumido, orientado y controlado por la comunidad como parte de sus procesos organizativos, sociales, productivos y ambientales.

## Unidad 2: Condiciones básicas para la sostenibilidad del proyecto



### Actividad

En la Caja de herramientas encontrará el ejercicio que se requiere realizar, fundamentado en la gráfica que allí se presenta. Ver ejercicio 1

Es importante considerar la sostenibilidad de los proyectos desde aspectos técnicos, ambientales, sociales, administrativos y financieros. También, desde el enfoque de desarrollo a escala humana, se nos sugieren ciertas dimensiones que se convierten en soporte para trascender la sostenibilidad de un proyecto. A continuación consideraremos algunos de estos aspectos básicos desde este enfoque del bienestar humano.

### La articulación entre seres humanos, naturaleza y tecnología

La sostenibilidad de los proyectos debe incorporar la dimensión de la interdependencia de las dimensiones de vida de la población en coherencia con la vida del entorno, así, “ni las comunidades atentan contra los ecosistemas, ni los ecosistemas atentan contra las comunidades”. Esto implica desarrollar actividades acordes con la oferta

ecológica de la región, que respeten la cultura y vocaciones de la comunidad y diseñar y utilizar tecnologías que se ajusten a un proceso de desarrollo verdaderamente eco-humanista que pueda garantizar la sustentabilidad de los recursos naturales para el futuro.

### La articulación de lo personal con lo social

La articulación de la dimensión personal del desarrollo con su dimensión social puede lograrse a partir de niveles crecientes de autodeterminación, autonomía y autodependencia. En el ámbito personal, la autodependencia estimula la identidad propia, la capacidad creativa, la autoconfianza y la demanda de mayores espacios de libertad. En el plano social, refuerza la capacidad para subsistir, la protección frente a las variables que vienen del exterior, la identidad cultural y la conquista de mayores espacios de libertad colectiva.

## La articulación de lo micro con lo macro

El proceso que se viva desde los proyectos debe procurar reducir las relaciones verticales de poder y generar unas prácticas más horizontales que partan del principio de la complementariedad entre lo micro y lo macro, donde todos los participantes tienen el mismo valor e importancia, respetando las diferencias y potenciando procesos interculturales, autonomía política y autodependencia económica.

### La articulación de la planificación con la autonomía

Lograr niveles crecientes de autonomía política y de autodependencia económica en los espacios locales exige promover procesos que conduzcan a ello. Esto plantea, como desafío central para un proyecto y su debida gestión, concertar una planificación que parta de las autonomías locales en concordancia con las planificaciones globales, que sea capaz de movilizar a los grupos y comunidades para que puedan trascender sus estrategias de supervivencia en opciones de vida y en proyectos políticos y sociales articulados en el ámbito territorial.

### La articulación de la sociedad civil con el Estado

Los proyectos y los grupos poblacionales deben incidir en el marco de la institucionalidad y las políticas de desarrollo para superar la contradicción de un Estado ajeno a las necesidades de la población y distante a la realidad de los territorios. Deben generar espacios que resuelvan las tensiones sociales locales, regionales, nacionales y mundiales,

a fin de encontrar los niveles de ajuste para la generación de las complementariedades indispensables.

### Más allá de los recursos económicos

Los recursos que los proyectos movilicen no se deben limitar a lo que convencionalmente suele entenderse por recursos económicos. También debemos considerar otros recursos no convencionales como:

- 1... La conciencia social;
- 2... La cultura organizativa y capacidad de gestión;
- 3... La creatividad;
- 4... La solidaridad y capacidad de ayuda mutua;
- 5... La concertación y formación ofrecida por instituciones de apoyo;
- 6... El acompañamiento y capacidad de dedicación y compromiso de agentes externos.

Los recursos no convencionales potencian un desarrollo que va más allá de la noción de acumulación de riquezas, lo cual no significa que se esté afirmando que el dinero no es necesario. La acumulación de conocimientos amplía a su vez la potencialidad de los propios recursos: capacidad organizativa, generación de nuevas conductas, opciones enriquecedoras de interacción comunitaria y ampliación del conocimiento y el ámbito sociocultural.

## Unidad 3: Factores de sostenibilidad del proyecto



### Actividad

La Caja de herramientas presenta un gráfico para que hagamos un análisis con base en lo visto en las anteriores unidades. Ver gráfico No.

## Políticas de apoyo

A manera de ejemplo, algunos de los puntos que podemos considerar en el análisis de las políticas de apoyo son:

- La correspondencia entre las prioridades del financiador y las de nuestro proyecto.
- El grado de apoyo a nivel local con el que cuenta el proyecto.
- La disponibilidad presupuestal.
- La política crediticia.
- Las prioridades sectoriales en los ámbitos regional y municipal.
- La forma como el proyecto se afectaría por el cambio de prioridades municipales o regionales.
- El grado de acuerdo sobre los objetivos.

- El apoyo de organizaciones relevantes

(político, público, empresarial).

## Aspectos institucionales

Algunos de los puntos que debemos analizar en materia institucional:

- ¿Hay voluntad de las entidades presentes en la región para aportar recursos, tanto financieros como de personal técnico?
- ¿Para la ejecución del proyecto, necesitamos buscar instituciones nuevas y que no tienen presencia en la región?
- ¿Concuerdan las inversiones con nuestro desarrollo organizacional interno y la capacidad de ejecución existente?
- ¿La organización ejecutora del proyecto cuenta con la estructura y el liderazgo necesarios para el proyecto?

El acompañamiento a las comunidades en sus procesos de desarrollo debe promover el empoderamiento de cada una de las personas que participan en los procesos y debe evitar actitudes paternalistas y asistencialistas, que suplantan los esfuerzos propios de las comunidades por lograr su desarrollo y generan actitudes pasivas o mendicantes en sus miembros. Estas actitudes paternalistas van desde hacer las cosas por las comunidades —en lugar de propiciar que las hagan ellas mismas— hasta tomar las decisiones por ellas, con el argumento de que pueden equivocarse. (NOTA PARA RESALTAR)

## Aspectos financieros y económicos

Algunos de estos aspectos que debemos tener en cuenta son:

- ¿Tendremos recursos suficientes para cubrir los costos cuando termine la ayuda externa?
- ¿Podremos alcanzar los resultados a un menor costo?
- ¿Tenemos conocimiento sobre los costos de proyectos similares en otras regiones?
- ¿Podemos justificar los costos del proyecto en relación con los beneficios obtenidos?
- ¿Podemos generar y ahorrar capital?

## Aspectos tecnológicos

Algunos de los aspectos para analizar en materia de tecnología son:

- ¿Las tecnologías propuestas podrán satisfacer las necesidades básicas de la comunidad?
- ¿Se hace uso de factores locales de producción?
- ¿Uno de los resultados del proyecto será el desarrollo de tecnologías más adecuadas?

- ¿El proyecto contribuye a incrementar la capacidad productiva a lo largo del tiempo?
- ¿Contribuye la tecnología a disminuir las desigualdades en términos de conocimiento y capacidad tecnológica?
- ¿Contribuye la tecnología escogida a usar tradiciones existentes o se basa en ellas?
- ¿Las tecnologías son adecuadas al entorno?
- ¿Cuida la diversidad en el ecosistema y un mejor equilibrio y reduce la vulnerabilidad?
- ¿Las tecnologías propuestas son de fácil implementación según nuestras condiciones económicas y culturales?
- ¿Las tecnologías propuestas son sencillas en su utilización y manejo?
- ¿Las tecnologías propuestas afectan negativamente los ecosistemas locales?
- ¿Las tecnologías propuestas aprovechan de manera eficiente los recursos locales?
- ¿Las tecnologías pueden ser multiplicadas fácilmente a otras personas de la comunidad?

### Aspectos socioculturales

Ningún proyecto permanecerá en el tiempo de una población cuando ésta no se apropia de él. Hay apropiación cuando la población ve reflejado en el proyecto sus valores, sus necesidades, sus intereses.

Algunos de los aspectos que podemos analizar:

- ¿El proyecto es compatible con elementos y modelos de la cultura local y nacional y los usa?
- ¿El proyecto prioriza las soluciones de la propia comunidad para organizar la producción y la distribución de lo que consideramos como necesidades y beneficios?
- ¿Se tienen en consideración los conocimientos, las habilidades, las técnicas y los recursos locales?

Buscamos, también, recuperar y preservar conocimientos tradicionales entre las comunidades rurales, pues estamos convencidos que, de esa manera, preservamos también la diversidad biológica y cultural de sus pueblos. Estimulamos el intercambio de experiencias entre diferentes comunidades rurales, de diferentes culturas y pueblos, porque sabemos que esa práctica nos hermana y nos enriquece a todos.

### Aspectos de género

Todo proyecto debe contener el enfoque de equidad y debe fomentar la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres.

Podemos tener en cuenta los siguientes elementos:

- ¿Participan tanto hombres como mujeres en los procesos de capacitación, debate y concertación de los problemas, necesidades e intereses que debe atender el proyecto?
- ¿Las mujeres tienen voz y voto en las decisiones que se tomen en el orden de las prioridades y alternativas a que debe responder el proyecto?
- ¿Las mujeres construyen conjuntamente con los hombres las visiones de futuro y las proyecciones necesarias para transformar las realidades analizadas?
- ¿La participación de hombres y mujeres es activa en el análisis, concepción y ejecución del proyecto?
- ¿Las mujeres tienen acceso al uso de tecnologías que dota el proyecto, al manejo de los recursos y a la administración y gerencia del proyecto?

### Aspectos medioambientales

En la relación entre los recursos naturales y el proyecto formulado es importante considerar aspectos como:



- Los efectos que el proyecto tendrá sobre el medio ambiente y el entorno de la comunidad donde se desarrollará y sobre la salud de la población.
- Cómo será el efecto sobre entornos particularmente vulnerables, como suelos susceptibles de erosión, salinización o inundación, áreas susceptibles de desertificación, humedales, especies de animales y plantas amenazados, etc.
- Cómo incidirá el proyecto en los métodos tradicionales de producción y en la gestión y aprovechamiento de los recursos.

Aunque no todos los puntos señalados anteriormente son aplicables a todos los proyectos, ya que el énfasis de cada uno define los aspectos que determinan su sostenibilidad, sí se recogen aquellos que han sido señalados por diferentes fuentes de financiación como aspectos relevantes y que pueden generar impactos, tanto positivos como negativos, derivados de la ejecución de un proyecto.

Detenernos a evaluar estos factores puede ayudarnos a determinar si el proyecto que estamos formulando realmente tiene posibilidades de convertirse en una alternativa de desarrollo viable, que atiende nuestras necesidades y que corresponde con la capacidad de gestión.

## Recordar

La sostenibilidad social debe buscarse empoderando a las comunidades, desarrollando en ellas capacidades y promoviendo su cohesión y organización. Todas y cada una de las actividades de acompañamiento deben pensarse en función de los aprendizajes y capacidades que le van a quedar a la comunidad. **NOTA PARA RESALTAR**



### Actividad

Ver la lectura complementaria en la Caja de herramientas, que ofrece información acerca de diversas fuentes de financiación. Lectura. No.



## Conceptos clave

- **Gestión:** Proceso que tiene una base de pensamiento, diseño y ejecución de un plan, programa o proyecto bajo principios y valores éticos decididos de manera colectiva, de tal manera que parte de necesidades sentidas y beneficia a la mayoría de la comunidad por largo tiempo, y con sus actividades no amenaza la convivencia social ni a los ecosistemas.
- **Equidad:** Es la creación de reglas de juego social, político y económico donde importan los propósitos y el poder de los participantes de un proyecto, donde todos los actores participan en igualdad de condiciones y compromisos. Entran en escena valores referidos a libertad y la dignidad humana.
- **Autonomía:** Es una posición de ética frente a los procesos sociales. Incluye la participación y la toma de decisiones en lo que concierne a la política y la economía donde se ejerce un alto desarrollo de la voluntad y responsabilidad frente a situaciones como la calidad de vida, la justicia y la administración de una empresa.
- **Competencia:** Incluye el tema de la ideología, el discurso y las prácticas cotidianas. En gran parte se define como la lucha por crecer, la exigencia para mejorar continuamente, la idea de la excelencia y la calidad. La competencia sin controles sociales tiende a desviarse hacia la falta de equidad y justicia social. Pero también existe la competencia basada en el respeto a los derechos individuales, a la dignidad humana, la creatividad y la innovación.
- **Competitividad:** Representa la construcción de un sistema social y cultural que parte de la justicia y la libertad. En sentido contrario puede ser un sistema que construye grupos de poder que aspiran a la satisfacción de intereses mercantiles que quita los valores y hace natural la injusticia en las relaciones sociales.
- **Solidaridad:** Es la identidad del nosotros en la acción social. Permite concebir una imagen compartida, la cohesión de prácticas, los signos, el lenguaje. Permite construir un pensamiento de la vida y del mundo como un todo, lo que contribuye a la definición de alianzas, articulaciones, ayudas mutuas e integraciones en las acciones que se emprenden.
- **Ventaja competitiva:** Está dada por la calidad de los recursos, los canales de distribución, la ubicación espacial, los tiempos de producción, la información que se posee de cambios o factores externos que inciden en la fase productiva, entre otros. Se trata de mantener múltiples alternativas ante las exigencias de la política, la economía y los procesos sociales.







## Capítulo 2

**Lineamientos generales para  
formular participativamente  
un proyecto**

**P**odemos llegar a elaborar muchos proyectos atendiendo a formatos o instrumentos diseñados por quienes ofrecen la posibilidad de financiación. Es común que en las organizaciones se destine a una persona o a un equipo con experiencia para la elaboración del proyecto. Sin embargo, muchos proyectos, al pasar a la ejecución en las comunidades corren el riesgo de fracasar, puesto que éstas los desconocen o tienen otra idea de qué hacer o cómo hacer para resolver la situación que pretende el proyecto.



### Objetivos de aprendizaje ●●●

Una vez finalizado este capítulo, conoceremos:

- Un enfoque para formular proyectos de manera participativa.
- El significado de conceptos claves como: planeación, participación, actor social, sueño y situación actual, y reconoceremos algunas de las características que los identifican.
- Algunas herramientas que nos permitirán hacer un diagnóstico participativo y un análisis situacional.

### Sabremos:

- Diferenciar los enfoques y tipos de planeación.
- Dimensionar la importancia de la participación en los procesos de planeación y formulación de proyectos.
- Identificar el sueño que tenemos como grupo.

### Podremos:

- Aplicar las herramientas sugeridas para hacer un diagnóstico participativo y comenzar la construcción de un proyecto a partir del sueño compartido.



### Contenido ●●●

#### Unidad 1:

#### La planeación participativa

- Qué es la planeación.
- Para qué sirve la planeación
- Tipos de planeación.
- El enfoque participativo en la planeación



#### ¿Qué es la participación?

- La planeación en la formulación participativa de proyectos

#### Unidad 2:

#### Análisis situacional

- El sueño compartido
- Cuál es la situación hoy
- Diagnóstico participativo



#### ¿Cuáles son los pasos del diagnóstico participativo?

#### Producto

Se tiene construido un sueño compartido del grupo y se cuenta con el análisis de la situación actual del mismo, mediante la aplicación de herramientas del diagnóstico participativo propuestas.

## Unidad 1: La planeación participativa



### Actividad

Le proponemos la lectura del cuento No. 2, que encontrará en la Caja de herramientas del Manual.



### Reflexión

Vamos a hablar en este capítulo de la planeación, ¿qué relaciones encontramos entre el cuento leído y lo que entendemos por planeación?



¿Están todas las personas interesadas en participar en la propuesta que se hizo? ¿Hay consenso en la alternativa que van a desarrollar? ¿De qué manera se podría consultar con los interesados para lograr un consenso en este caso? ¿Qué enseñanza obtengo para mi vida? ¿Cómo podría aplicar este aprendizaje a mi trabajo?

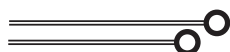


### ¿Qué es la planeación?

#### ¿Qué entendemos por planificar?

Hay muchas formas de definir o describir lo que significa esta acción, vemos una, planificar significa:

#### Planeación



Pensar antes de actuar, pensar con métodos, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro. Planear es decidir de manera anticipada que hacer, cómo, cuándo y con quién.

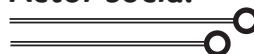
La planificación es una actividad encaminada a lograr un futuro posible y deseable, a partir de una explicación de una situación problemática que se vive en el presente y que tiene una historia de hechos en los que participan actores sociales que responden a intereses concretos.

La planeación también es definida como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para lograrlos con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado o plan que será desarrollado posteriormente.

La planificación debe partir de la realidad desde el punto de vista de los diferentes actores sociales que participan y definir objetivos concretos que permitan el logro del futuro deseado, para lo cual debemos preparar un conjunto de operaciones y estrategias.

Aparece aquí un elemento fundamental que debemos definir, antes de continuar y es el concepto de actor social. Veamos:

#### Actor social



Actores sociales son sujetos individuales o colectivos que, desde sus intereses, tienen la capacidad de intervenir en forma significativa en una situación determinada, o que cuentan con los recursos de poder que los hace estratégicos en procesos de construcción colectiva.



## Ejemplo

Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, líderes locales, iglesias, cámaras de comercio, ministerios, y, en general, todo individuo, grupo u organización cuyo accionar influye sobre una población determinada.

El actor social no sólo actúa en el lugar social que le corresponde, sino que modifica y transforma su entorno material y social.



## ¿Para qué sirve la planeación?

La planeación permite identificar y analizar sistemáticamente las oportunidades y peligros

actuales y que pueden surgir en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente, aprovechando las oportunidades y evitando los riesgos actuales y futuros.

La planeación es además un proceso ininterrumpido y de permanente retroalimentación que nos permitirá también trazar lineamientos tendientes al desarrollo socioeconómico, cultural y ambiental de nuestra comunidad y de la sociedad en general.

Como es un proceso, la planeación es susceptible de adecuarse, en sus diferentes etapas, a los cambios sociales, políticos y grupales que se van dando a su paso. A su vez, y en cuanto parte de un grupo organizado, este proceso de planeación debe ser concertado y participativo.

## Tipos de planeación

Veamos en el siguiente esquema los tipos de planeación más usados en la planeación de proyectos:

<p><b>Planeación prospectiva</b></p>	<p>En la planeación prospectiva primero se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, esto es, de manera creativa y libre de las restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales. Con esta imagen de lo deseable en mente, se procede a la selección del futuro más satisfactorio a partir de las posibilidades actuales y las lecciones del pasado.</p>
<p><b>Planeación estratégica</b></p>	<p>Es la planeación que enfoca la organización como un todo. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas, define estrategias para alcanzarlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y, así, obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados.</p>
<p><b>Planeación de proyectos orientada a objetivos (operativa)</b></p>	<p>Es un sistema de procedimientos e instrumentos utilizados para planificar proyectos con una definición realista y clara de los objetivos en una perspectiva de largo plazo. Este tipo de planeación usa como instrumento una matriz de marco lógico, que hace la estructuración sistemática y coherente de objetivos de los diversos componentes de un proyecto con una doble lógica: vertical (que muestra el encadenamiento lógico entre medios y fines) y horizontal (que prevé las circunstancias externas no manejables).</p>



## El enfoque participativo en la planeación



### ¿Qué es la participación?

La participación es un elemento esencial de un proceso de planeación organizacional y es este enfoque participativo el que vamos a trabajar en estos capítulos.

La participación, además de ser considerada como un derecho humano universal, es a la vez un instrumento que garantiza a las personas influir en las decisiones que tienen que ver con el desarrollo de sus comunidades.

Algunos autores hacen énfasis en que participar “es una acción colectiva dirigida a lograr cierto objetivo común en el sentido de involucrarse, de formar y tomar parte del proceso”.

Podemos definir la participación como:

### Participación

Un proceso de interacción y cooperación mediante el cual diferentes actores plantean problemas comunes y soluciones con metodologías y herramientas que propician la reflexión y el diálogo colectivos, en un contexto social, político y económico determinado, con el objeto de mejorarlo.

La planeación en la formulación participativa de proyectos

En este momento, vamos a definir la planeación, desde la perspectiva de la formulación participativa de proyectos, como:

### Planeación

El instrumento que sirve para organizar, de manera participativa, una serie de acciones que involucran a diferentes actores para llegar a condiciones comunes deseadas



### Ejemplo

Debido a las intensas lluvias las carreteras de un municipio están intransitables y los habitantes de varias veredas no pueden sacar sus cosechas y venderlas, lo cual ha hecho que sus ingresos se hayan reducido notablemente. El alcalde va a destinar unos recursos para ayudar a solucionar este problema, pero les pide a los líderes de las veredas que hagan una propuesta de cómo hacerlo en la que todos participen, la comunidad y el municipio. Los líderes convocan a toda la comunidad y comienzan un proceso de planeación para encontrar de manera participativa alternativas de solución y plantearlas al Alcalde e implementar un plan de trabajo.

Para lograr que el proceso de planificación sea participativo debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- **Beneficio para la comunidad:** Los resultados del proceso deben ser de utilidad y beneficio para toda la comunidad a corto, mediano y largo plazos.
- **Identificación de problemas y soluciones propias:** Las comunidades deben participar de manera decisoria y protagónica, desde la identificación del problema y las alternativas de solución, hasta la construcción de viabilidad del plan de trabajo.
- **Experiencia educativa:** Debe permitir compartir conocimientos y experiencias, propiciar la reflexión sobre las necesidades de crecimiento y desarrollo y la adquisición de métodos, capacidades y destrezas para analizar y transformar la realidad.
- **Movilización:** Los miembros de la comunidad deben estar conscientes de la importancia de su acción y participación permanente. Se debe fortalecer la capacidad de convocatoria, compromiso y disposición a la acción y movilización organizada para la realización de los planes.

## De lo que hemos visto hasta el momento, podemos deducir que la planificación participativa tiene por finalidad:

- Definir de manera participativa el futuro que queremos para nosotros mismos;
- Aclarar cuáles son nuestros problemas más importantes, sus posibles soluciones y las acciones a corto, mediano y largo plazos que consideramos necesarias para lograr ese futuro que deseamos alcanzar.
- Desarrollar las capacidades necesarias para transformar nuestra realidad.

### La planeación participativa permite:

- Pluralidad e inclusión al integrar diferentes actores y sus necesidades.
- La discusión y concertación en cada uno de los momentos o fases de la planeación.
- Conocer y analizar las causas de los problemas sociales.
- Dar continuidad a los procesos y manejar los riesgos.
- Rescatar y valorar el saber popular y la comprensión de las formas culturales autóctonas.
- Identificar el diálogo de la comunidad y su capacidad de interlocución con organizaciones comunitarias e instituciones locales y regionales.
- La coordinación de actividades y responsabilidades para lograr las condiciones deseadas.
- La creación de alianzas con diferentes actores y organismos administrativos (públicos o privados).
- Organizar de manera eficiente los recursos humanos, físicos y financieros.
- Desarrollar las capacidades necesarias que nos permitan el empoderamiento para abordar estos procesos de manera autónoma.

## Unidad 2 Análisis situacional

### El sueño compartido elaborado con un enfoque sistémico

En este enfoque se reconoce que en toda situación problemática existe un sistema social - con intervención de actores sociales -, en el cual no es siempre clara la causalidad de unos factores sobre otros. Se considera además que toda realidad es sistémica, es decir, está compuesta por variables que se relacionan entre sí de múltiples maneras y en múltiples direcciones. Por lo anterior, el enfoque sistémico busca definir las variables del problema más relevantes, a partir de la interrelación de las mismas y de su ponderación.

### Planificar de manera participativa con un enfoque de sistemas significa:

- Ubicarse dentro de los grupos más grandes, y o. entender qué grupos hacen parte del nuestro.
- Darse cuenta de las interdependencias e interacciones de los diferentes actores de la comunidad.
- Sincronizar los objetivos de los grupos con los de sus integrantes.
- Articular las acciones de los diferentes individuos, grupos y niveles.
- Definir las reglas de juego y ajustarlas a lo largo del camino.
- Fomentar mecanismos de autocontrol y organizar mecanismos de control jerárquico.
- Mejorar su capacidad de adaptación a cambios en las condiciones exteriores mediante el seguimiento y el aprendizaje.

## Cuál es la situación hoy

Antes de continuar, es preciso que identifiquemos dos palabras claves, de las cuales debemos partir para concebir y formular un proyecto:

- **Sueño:** cómo queremos ver transformada la realidad en el
- **futuro:** de la comunidad, de las familias, de los individuos, del territorio y de las relaciones.

Situación actual: Describe cómo son las condiciones actuales, en relación a los cambios que queremos ver en el futuro

Cuando tratamos de identificar las condiciones futuras deseadas en un grupo o colectivo, se logra generalmente un consenso de manera sencilla. Poder visualizar una vida mejor y darnos cuenta que otros quieren lo mismo que uno, es muy motivador.

La planeación realizada de manera participativa nos permite distribuir y delegar las responsabilidades en la comunidad de tal forma que podamos alcanzar nuestros objetivos individuales y comunes. Se abre la mente cuando se trata de ver una comunidad que pueda responder a las expectativas de todos.

Es más movilizador transformar los problemas en objetivos que nos permitan alcanzar progresivamente una situación deseada. Pensar en problemas no motiva a actuar.

Cuando tratamos de identificar las condiciones futuras deseadas en un grupo o colectivo, se logra generalmente un consenso de manera sencilla. Poder visualizar una vida mejor y darnos cuenta que otros quieren lo mismo que uno, es muy motivador.

La planeación realizada de manera participativa nos permite distribuir y delegar las responsabilidades en la comunidad de tal forma que podamos alcanzar nuestros objetivos individuales y comunes. Se abre la mente cuando se trata de ver una comunidad que pueda responder a las expectativas de todos.

Es más movilizador transformar los problemas en objetivos que nos permitan alcanzar progresivamente una situación deseada. Pensar en problemas no motiva a actuar.

Las soluciones a los problemas son solamente etapas en el camino, y lo que hay que definir es hacia dónde queremos ir, discutiendo cómo queremos ver el futuro. Es necesario definir cuáles son las condiciones que se quieren cambiar, hacia dónde y cómo.

Para ponerse de acuerdo sobre las condiciones deseadas, hay que planificar de manera participativa. No se trata sólo de cambiar por cambiar. Puede haber muchas condiciones que son satisfactorias.

La planeación participativa posibilita considerar el bienestar a largo plazo, de forma equilibrada con las ganancias en el corto plazo. Permite avanzar hacia la autonomía sin propiciar el aislamiento, evitando reforzar la cultura del asistencialismo que debilita la capacidad de reconocerse y valorar los recursos propios.

La diferencia entre el sueño y la situación actual nos ayudarán a concebir un proyecto en toda su dimensión. Como en la planeación participativa pretendemos construir el sueño compartido, vamos a partir de un análisis de la situación hecho a través de una herramienta denominada "diagnóstico participativo".

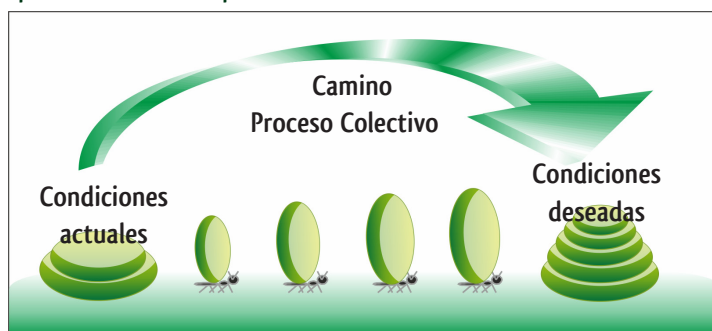


Gráfico: Guía para la planificación, el seguimiento y el aprendizaje con un enfoque sistémico. Nathalie Beaulieu. CIAT. 2004



En nuestra Caja de herramientas encontrará un instrumento que puede usarse para determinar cuál es la situación deseada en una comunidad: Herramienta 1 - Capítulo 2

## Qué es el diagnóstico participativo

El diagnóstico participativo suele ser la primera interacción del personal externo o facilitadores con la comunidad. Fomenta el comienzo de una relación participativa y brinda a todos los involucrados la oportunidad de entender mejor el proceso de desarrollo del que hacen parte.

Los facilitadores y las personas representantes de la comunidad, deben examinar primero el objetivo del trabajo y los beneficios del diagnóstico participativo, y luego planificar la reunión inicial.

Un diagnóstico participativo puede empezar con una reunión, donde se invita a los miembros interesados de la comunidad local, quienes se pretende que sean los principales actores del proyecto, y a otros que puedan verse afectados por el mismo.

El tiempo necesario para hacer un diagnóstico participativo variará, según la comunidad de la cual se trate. Tal vez se necesite una reunión de un grupo grande para hacer el primer análisis, otro equipo más pequeño para reunir información y otra reunión del grupo grande para hacer el análisis definitivo utilizando la nueva información.

En comunidades más pequeñas las personas presentes pueden suministrar suficiente información, y el diagnóstico participativo puede hacerse en una reunión. Debemos utilizar todo el tiempo necesario y procurar no acelerar las cosas.

Un estudio de base participativo proporciona una descripción e información de una situación específica, principalmente desde la perspectiva de los miembros de la comunidad.

Se hace a fin de que las actividades se puedan enfocar y se pueda medir el cambio en comparación con situaciones análogas, en algún momento en el futuro. La información se

identifica y se reúne para describir la situación presente en la medida que está relacionada concretamente con los objetivos.



## ¿Cuáles son los pasos del diagnóstico participativo?

### Paso 1:

### Contacto, reconocimiento y acuerdo inicial entre la comunidad, acompañantes y facilitadores.

En este primer encuentro las personas se conocen, intercambian opiniones, expectativas, empiezan a identificar intereses y establecen acuerdos básicos como punto de partida para iniciar un proceso.

Este paso se aborda con las primeras reuniones de acercamiento, para explicar la finalidad, las características y la mecánica de un ejercicio de Diagnóstico participativo. Una vez que la comunidad comprende y acoge la iniciativa de realizar el ejercicio, se acuerdan asuntos como los siguientes:

- a ■ Quiénes hacen parte del grupo facilitador local;
- b ■ Cuáles serán las actividades;
- c ■ Cuándo se harán;
- d ■ Qué recursos aporta la comunidad;
- e ■ Qué recursos aportan las organizaciones o actores acompañantes.

En este paso los miembros de la comunidad y facilitadores comparten sus objetivos. Los facilitadores y acompañantes explican claramente qué es lo que pueden o no pueden hacer.

## Paso 2:

### Priorización de problemas o necesidades

En este espacio de interacción la comunidad identifica, expresa, plantea y analiza los problemas y necesidades más sentidos y los prioriza participativamente. También se analizan las oportunidades existentes.

## Paso 3:

### Organización y validación de la información

En este paso se valida, ajusta y sistematiza la información resultante de la fase anterior y se recopilan conocimientos y experiencias dándoles un orden lógico en relación con los problemas priorizados.

Se apoya en los instrumentos anteriores, pero requiere un momento de socialización y validación de la información. Esto se hace en jornadas de retroalimentación o validación con los actores clave de la comunidad, asociando la actividad a momentos de compartir la comida y actividades de recreación o lúdica.

## Paso 4:

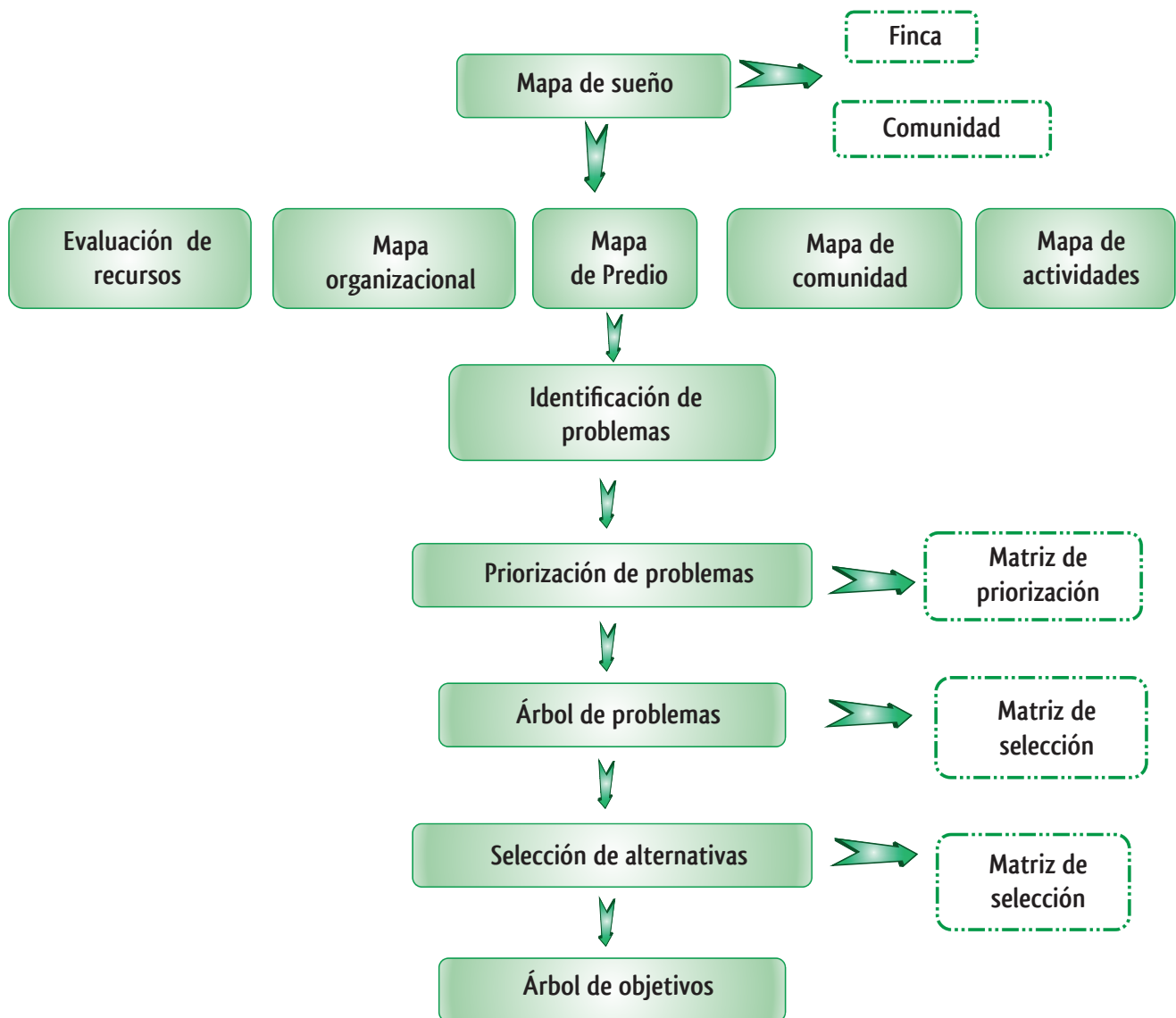
### Elaboración final de la línea base.

La línea base se establece aplicando el formato de encuesta (Ver anexo) , en el que se recoge información sobre las familias, sus predios, actividades económicas y organizativa, además de las características de su entorno y los limitantes que encuentran para el desarrollo de sus procesos.

Se organiza el documento final que muestra claramente la situación actual en relación con las características y problemática identificada con la comunidad participante. Este documento final debe prever en lo posible situaciones medibles y cuantificables.

Se realiza usualmente con el grupo facilitador local, para concretar las propuestas en instrumentos como el marco lógico, que más adelante se aborda en este manual.

El siguiente diagrama describe esta propuesta de ruta metodológica para emprender el proceso de planeación participativa. Las herramientas para cada uno de estos momentos se encuentran en la Caja de herramientas del Manual y se pueden seleccionar de las que brinda el libro 80 herramientas para el desarrollo participativo incluido en la misma. En el anexo puede encontrar algunas de estas herramientas.



Existen una serie de variantes en el uso de instrumentos, los cuales se pueden consultar en el material de apoyo de esta lección. Lo importante, tener clara una ruta metodológica apropiada y con ella seleccionar aquellos instrumentos que permitan seguir los pasos aquí sugeridos, respondiendo a las particularidades y dinámicas de cada grupo y comunidad.

## “ Algunas ideas y recomendaciones

La comunidad necesita un tiempo para examinar y determinar sus sueños, necesidades, problemas y soluciones a fin de establecer sus propios objetivos.

Es de suma importancia que haya consenso en la identificación del problema, y éste debe ser de alta prioridad para los miembros de la comunidad.

Se deben considerar las condiciones socioeconómicas necesarias: ¿Hay organizaciones comunitarias que puedan ejecutar estas actividades? ¿Existe un fuerte liderazgo de la comunidad? ¿Hay suficiente mano de obra comunitaria disponible? ¿Qué conocimientos necesarios posee la comunidad? ¿Existen condiciones sociales, religiosas, económicas de clase/casta, jurídicas, y/o políticas que puedan afectar las actividades?.





## Conceptos clave

### ● Sueño:

Situación de futuro como queremos ver transformada nuestra realidad: de la comunidad, las familias, individuos, el territorio, las relaciones.

### ● Situación actual:

Como son las actuales condiciones, en relación a los cambios que queremos ver en el futuro.

### ● Planificar:

Pensar antes de actuar, pensar con métodos, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro. Planear es decidir de manera anticipada que hacer, cómo, cuándo y con quién.

### ● Participación:

Un proceso de interacción y cooperación mediante el cual diferentes actores plantean problemas comunes y soluciones con metodologías y herramientas que propician la reflexión y el diálogo colectivos, en un contexto social, político y económico determinado, con el objeto de mejorarlo.

### ● Actores sociales:

son sujetos individuales o colectivos que desde sus intereses, tienen la capacidad de intervenir en forma significativa en una situación determinada, o que cuentan con los recursos de poder que los hace estratégicos en procesos de construcción colectiva.







# Capítulo 3

**Pautas para identificar,  
preparar y formular un proyecto**

Alicia: Podrías decirme, por favor, ¿qué camino debo seguir para salir de aquí?

Gato: Eso depende en gran parte del sitio al que quieras llegar.

Alicia: No me importa mucho el sitio.

Gato: Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes.

Tomado de: “Alicia en el país de las maravillas” de Lewis Carrol.



### Actividad

Le proponemos la lectura del cuento No. 3, que encontrará en la Caja de herramientas del Manual.



### Reflexión

¿Qué aspectos deberían tenerse en cuenta para tomar una decisión que afecta a toda una población?

¿Qué enseñanza obtengo para mi vida?

¿Cómo podría aplicar este aprendizaje a mi trabajo?



## Presentación

**E**n este capítulo veremos lo que es un proyecto, las etapas que componen el ciclo de un proyecto y nos centraremos en los aspectos fundamentales de las fases de identificación y formulación.

Haremos la identificación del problema o necesidad y nos ocuparemos de seleccionar, entre varias estrategias o alternativas, la más adecuada para solucionar la situación problemática.

Aprenderemos a hacer un análisis de los involucrados, para determinar sus intereses; definiremos el objetivo general y los específicos del proyecto, y los vamos a concretar en metas cuantificables. Definiremos las acciones que necesitamos para desarrollar el proyecto determinaremos los tiempos necesarios para hacerlo.

Veremos también cuáles son los elementos que debemos tener en cuenta al momento de describir los antecedentes y hacer la justificación del proyecto.

Para abordar estos temas veremos algunos conceptos afines y relacionados y nos apoyaremos en textos y herramientas que nos facilitarán su comprensión.

### Una vez finalizado este capítulo, conoceremos:

- Referentes conceptuales para definir los objetivos, metas, indicadores y actividades de un proyecto, de acuerdo con el problema planteado.
- El significado de conceptos claves como proyecto, involucrados, alternativas, objetivos, metas, resultados, indicadores, línea base, actividad fuentes de verificación, sus características y aplicación
- Las fases que componen el ciclo de un proyecto.
- Algunas herramientas que nos ayudarán a identificar y formular un proyecto de manera participativa.

## Sabremos:

- Diferenciar las nociones de plan, programa y proyecto.
- Entender qué son los indicadores en un proyecto.
- Identificar de manera participativa un problema o necesidad, sus causas, manifestaciones y consecuencias.
- Diferenciar los conceptos de objetivo general y objetivos específicos.
- Definir las alternativas de solución al problema planteado para analizar y evaluar su factibilidad.
- Estructurar los antecedentes y la justificación de un proyecto.

## Podremos:

- Formular y responder preguntas orientadoras que nos permitan identificar un problema que se desea resolver a través de la formulación de un proyecto.
- Formular los objetivos generales y específicos de un proyecto, definir sus metas y establecer sus indicadores.
- Definir las actividades de un proyecto de manera ordenada y lógica.
- Aplicar las herramientas vistas para identificar y formular el proyecto de manera participativa.

## Producto

Se tiene identificado y formulado el proyecto: seleccionada la mejor alternativa, definidos el objetivo general y los objetivos, sus metas e indicadores, así como las actividades y tiempos representados en un cronograma.



## Contenido



### Unidad 1:

#### Noción de proyecto.

- ¿Qué es un proyecto?

- Ciclo de un proyecto.
- Identificación y construcción de la necesidad o problema.
- El árbol de problemas.

### Unidad 2:

#### Identificación y construcción de la necesidad o problema

- ¿Qué entendemos por un problema?
- Aspectos cualitativos:
- Aspectos cuantitativos:
- Cómo identificar el problema o necesidad
- El árbol de problemas

### Unidad 3:

#### Análisis situacional

- Análisis de la situación
- Análisis de los involucrados
- Análisis de alternativas

### Unidad 4:

#### Definición de objetivos

- Los objetivos
- ¿Qué es un objetivo general?
- ¿Qué es un objetivo específico?
- ¿Cómo podemos definir los objetivos?
- Cómo formular objetivos
- Cómo construir el objetivo general o superior y los objetivos específicos
- Árbol de objetivos

### Unidad 5:

#### Antecedentes y justificación del proyecto

- Cómo se elaboran los antecedentes y la justificación
- Justificación del proyecto

### Unidad 6:

#### Metas y resultados

- Definiciones de metas y resultados.
- Cómo cuantificar las metas.
- Indicadores. Clases de indicadores
- Línea base.
- Fuentes o medios de verificación.

## Unidad 7:

### Las actividades y tiempos del proyecto

- Definición.
- Cómo formular y ordenar las actividades.
- Cronograma del proyecto.
- Procedimiento para elaborar el cronograma.

## Unidad 1 : Noción de proyecto

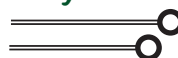
### Veamos algunas opiniones sobre lo que es un proyecto:

- Un trabajo pensado desde antes, bajo la forma de un plan pautado, intencional y progresivo.
- El desarrollo que lleva una idea a desplegarse hasta lograr claridad y la instrumentación del proceso de concretarla.
- Un deseo trabajado hasta impactar en la realidad.
- Un trabajo en el que uno es dueño o socio y tiene la iniciativa.
- Una forma de pasar en limpio las experiencias anteriores y seguir avanzando.
- Un camino para madurar, para encontrarse a sí mismo, para lograr lo que uno quiere.
- Una pauta para proponerse algo y buscar el camino para lograrlo.
- Una oportunidad para trabajar con otros, para meterse en mundos que nos interesan, para que la vida sea más interesante, para tener más ganas de vivir, para vivir de la forma en que resulta interesante vivir.
- Un proceso esmerado que lleva a concretar un deseo, que hace de un sueño, un logro.

Un proyecto es una intervención que tiene las siguientes características: está planificada, está destinada a lograr un objetivo, tiene un presupuesto determinado y tiene un plazo determinado.

### Otra definición de lo que es un proyecto puede ser:

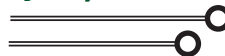
#### Proyecto



Un conjunto de acciones interrelacionadas y dirigidas a lograr unos resultados para transformar o mejorar una situación, en un plazo limitado y con recursos presupuestados. (Fuente: manual cooperación Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional. Acción Social. 2006)



#### Ejemplo



Proyecto “Mujer cabeza de familia microempresaria”, para ser realizado en un año, en el municipio de Yarumal, Antioquia, por un valor de 66 millones de pesos.

Podemos decir en otras palabras que un proyecto es la ruta que recorreremos desde que formulamos una idea, la implementamos y la evaluamos. Para recorrer ese camino nos planteamos un objetivo que debe ser desarrollado y concretado en un cierto período de tiempo y en un espacio organizacional determinado.



## Para tener en cuenta

Los proyectos son parte de procesos de mediano y largo plazos y los procesos de desarrollo de las comunidades tienen un horizonte de más largo aliento y de mayor espectro.

Los proyectos deben servir para resolver problemas específicos en un marco claro de tiempo, de menor plazo, pero hacen parte de un proceso de desarrollo mayor; son herramientas para organizar el trabajo y conseguir recursos para resolver parte de los problemas que se enfrentan en ese proceso de desarrollo.

Además de un proyecto, hay otras formas de concretar el proceso de planificación. Su grado de complejidad y su alcance están determinados por el nivel de cobertura y la duración.

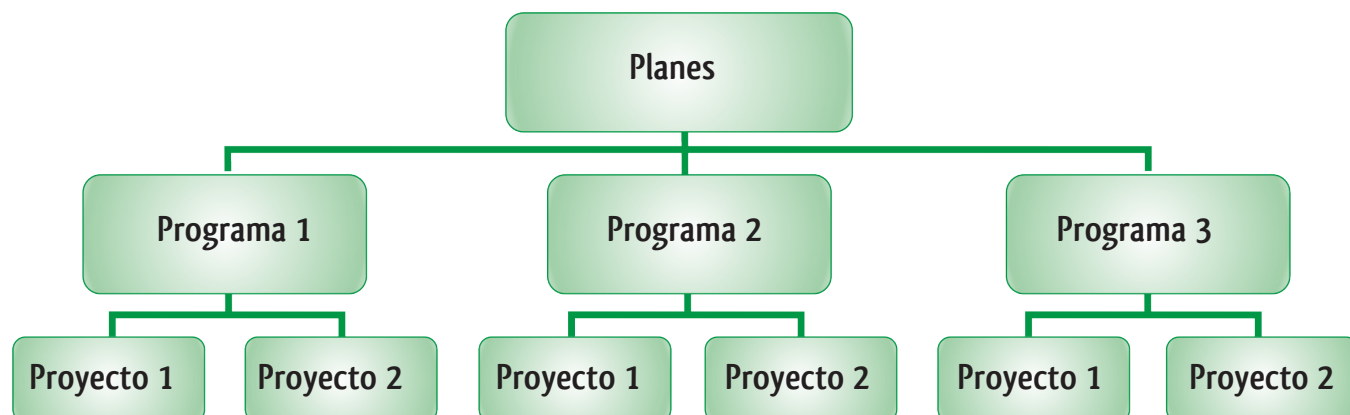
Veámoslas en el siguiente esquema:

Instrumento	Características	Duración
Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilita la gestión a nivel general.</li> <li>▪ Define objetivos, metas y estrategias de una manera general.</li> <li>▪ Se descompone en programas y proyectos.</li> <li>▪ Tiene un alcance nacional, departamental o municipal.</li> </ul>	A largo plazo. De 1 a 20 años
Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilita la gestión a un nivel intermedio.</li> <li>▪ Su nivel decisorio es detallado</li> <li>▪ Involucra un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos y se desarrollan en forma simultánea o sucesiva.</li> <li>▪ Tiene cobertura de carácter nacional y regional</li> </ul>	Mediano plazo. Uno a cinco años.
Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilita la gestión a un nivel concreto.</li> <li>▪ Es la unidad más operativa dentro del proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso.</li> <li>▪ Define los resultados y actividades a realizar de manera detallada.</li> <li>▪ Tiene alcance departamental o municipal.</li> </ul>	Corto plazo Uno a tres años.

Los Planes de Desarrollo Municipal, Departamental y Nacional, que tienen vigencias de cuatro años, y son estructurados por los respectivos Alcalde, Gobernador y Presidente, incluyen políticas y programas que se constituyen en opciones u oportunidades para nuestras iniciativas, por lo que es importante conocerlos al momento de formular un proyecto.

Para ampliar las definiciones le sugerimos remitirse al glosario, al final del documento.

De acuerdo con lo anterior la relación entre cada uno de estos niveles de planeación la podríamos representar de la siguiente manera:



## Concebir y formular un proyecto



### Preguntas orientadoras

En primer lugar debemos formularnos una serie de preguntas cuya respuesta nos permitirá ordenar la información para establecer la situación deseada y la estrategia para llegar a ella.

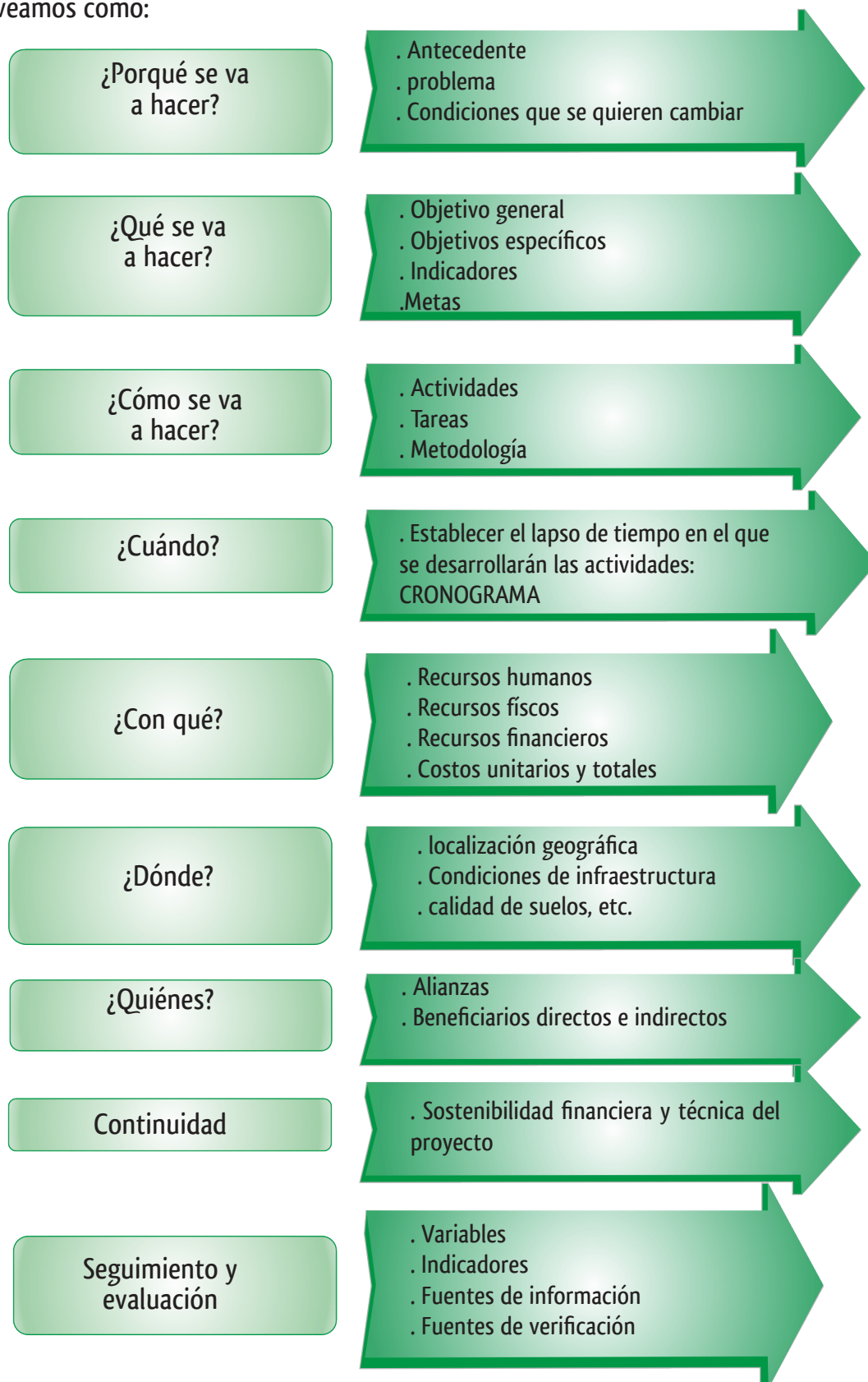
Algunas de ellas, según el Instituto de Innovación Rural del CIAT, pueden ser:

#### ¿Cuáles son las condiciones deseadas?

- ¿Cuáles son las condiciones que se quieren cambiar y las que no?
- ¿Cuáles son las etapas de cambio esperadas para cada condición, y cómo podremos determinar en cuál etapa estamos?
- ¿Cuáles son las condiciones exteriores que no podemos cambiar, y que afectan nuestro bienestar y nuestras decisiones?
- ¿Qué se va a hacer? (por ejemplo, dividiendo en programas, proyectos y actividades)
- ¿Cuáles son las opciones?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Dónde?
- ¿Con qué recursos?
- ¿Qué alianzas se van a desarrollar con personas o grupos fuera de nuestro grupo?
- ¿Quién puede colaborar con nosotros?
- ¿Cuáles son las acciones que son responsabilidades de otros?
- ¿Quién puede hacer cosas que no podemos hacer nosotros o que son de su responsabilidad?

Organizar las respuestas a estas preguntas nos dará lugar a definir los componentes de un proyecto, veamos cómo:

Organizar las respuestas a estas preguntas nos dará lugar a definir los componentes de un proyecto, veamos cómo:

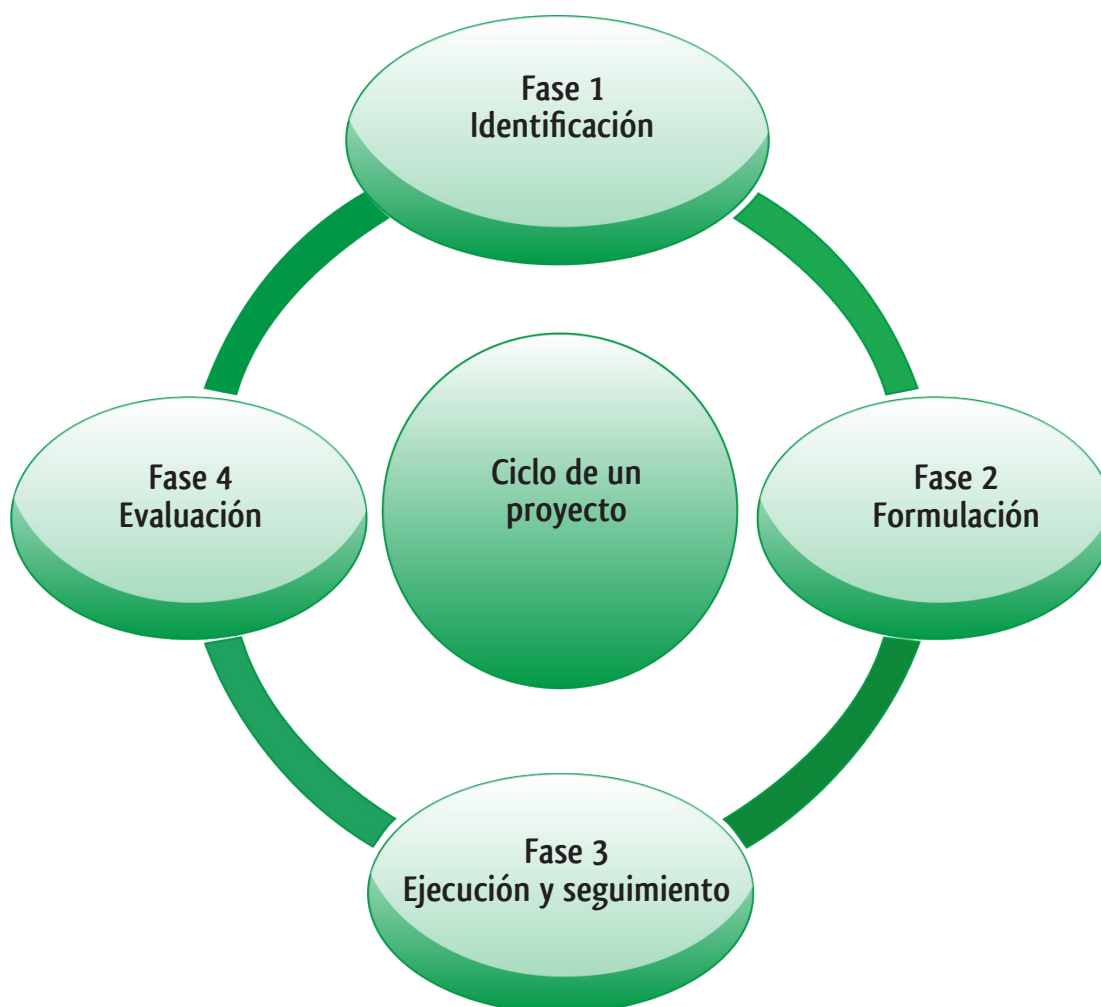




Como ya dijimos, desde cuando comenzamos la formulación del proyecto debemos incorporar el enfoque participativo. Hoy no se puede concebir un proceso de planeación sin involucrar activamente a los principales actores del mismo, pues un proyecto que no se genere a partir de los intereses más sentidos de la organización o comunidad a la cual va dirigido, tiene muy pocas posibilidades de llegar a feliz término.

## Ciclo de un proyecto

Podemos identificar cuatro grandes fases o etapas en el diseño y realización de un proyecto, lo que conocemos como ciclo de un proyecto.





FASE	DESCRIPCIÓN
<b>Identificación</b>	Es la primera aproximación al proyecto, que incluye el análisis de una necesidad o problema a resolver, el conjunto de posibles beneficiarios, la localización geográfica, los objetivos y las acciones necesarias para modificar el problema. Esta identificación debe hacerse a través de un diagnóstico participativo.
<b>Formulación</b>	Es el resultado de la identificación del problema y la preparación de varias alternativas de solución, incluyendo un análisis preliminar de los aspectos técnicos y de mercado, de los beneficios y costos, mediante el uso de información adicional, descartando aquellos aspectos que no son factibles de ejecutar.
<b>Ejecución y Seguimiento</b>	Es la puesta en marcha del proyecto para alcanzar paulatinamente los resultados establecidos en su formulación.  Paralelamente a la ejecución se lleva a cabo el seguimiento, que es el estudio y la valoración del avance del proyecto. Compara el trabajo realizado frente al planificado y, en el caso de que haya diferencias importantes, aplica medidas correctivas, ya sea en el procedimiento de ejecución o en la formulación del proyecto.
<b>Evaluación</b>	Valora si los propósitos que pretendía el proyecto se alcanzaron. Hay varios tipos de evaluaciones: ex - ante (para la identificación y formulación del proyecto), durante (para el control del rumbo del proyecto mientras se ejecuta), de cierre (al terminar el proyecto) y ex-post (se realiza tiempo después de terminado el proyecto).

Fuente: Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, ACCEI, y Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI.



### Para tener en cuenta

En el marco de la planeación participativa consideramos indispensable que en todas las etapas del ciclo del proceso los actores involucrados en el mismo asuman su papel protagónico.

### Identificación y construcción de la necesidad o problema

Como lo afirma la CEPAL, la identificación de proyectos «es un proceso que combina imaginación, información y sentido común». Lo más importante en la identificación de un proyecto es establecer cuál es la causa de la necesidad o del problema que se considera que se puede resolver con más posibilidades de éxito y con los recursos disponibles.

El proyecto surge de la causa que se busca corregir. Definida esta causa, se pueden plantear diferentes formas o alternativas para solucionarla o mitigarla. Ocurre, sin embargo, que en algunos casos, se define desde el comienzo una y solamente una porque es evidente su pertinencia para solucionar el problema.

Un proyecto entonces responde a una necesidad o problema, o a un conjunto de ellos.



### ¿Qué entendemos por un problema?

Podemos decir que un problema es:

- Un desfase entre la realidad y una situación deseable.
- Una situación que se considera insatisfactoria para un actor o un conjunto de actores.
- Una manifestación negativa que se observa directamente.
- Una situación existente que genera efectos negativos en la población afectada.
- Una situación que pone en evidencia un desfase entre unas condiciones de vida deseables y las condiciones de vida actuales.



### Ejemplo

{ Bajos ingresos de los agricultores }

Identificar el problema implica:

- Examinar el punto de vista de todos los actores en juego.
- Tener en cuenta que lo que es problema para un actor, puede no serlo para otro.
- Identificarlo de manera participativa.
- Evaluar la transitoriedad o permanencia de la situación.
- Considerar los sectores e instituciones implicados en el problema.
- Examinar su relación con otros problemas.

Para identificar el problema hay que considerar los siguientes elementos que lo componen:

## Aspectos cualitativos

### ● Manifestaciones:

Son los síntomas o las distintas formas como se revela o se hace evidente el problema.



### Ejemplo

{ Altos niveles de desnutrición  
Viviendas en malas condiciones.  
Rendimientos agrícolas bajos. }

A partir de las manifestaciones se deben identificar los indicadores que permitirán medir la situación problemática y valorar el cumplimiento del objetivo general del proyecto. Estos conceptos los veremos en detalle más adelante.

### ● Causas:

Son los factores socioeconómicos, políticos, culturales y ambientales que generan la aparición y manifestación del problema.



### Ejemplo

{ Plagas que afectan los cultivos. Prácticas no eficientes de cultivo.  
Los productos son vendidos a precios muy bajos. }

Las causas identificadas darán pie para plantear posibles alternativas de solución y los objetivos específicos del proyecto. Siguiendo con el ejemplo, una alternativa de solución sería realizar una investigación participativa en manejo integral de cultivos con innovación tecnológica.

### ● Consecuencias:

Son los efectos que produce el problema, la forma como contribuye a generar otros problemas o la forma como afecta la calidad de vida de la población que sufre el problema.



### Ejemplo

{ Altos niveles de desnutrición.  
Migración a las ciudades.  
Altos niveles de analfabetismo. }

Las consecuencias dan elementos para establecer los fines u objetivos del proyecto, lo que permite construir indicadores de efecto e impacto.

## Aspectos cuantitativos

- Datos estadísticos
- Diagnósticos
- Datos espaciales y temporales: Información de la zona geográfica en donde se desarrollará el proyecto.
- Caracterización socioeconómica general de las familias participantes del proyecto (edad, sexo, nivel de educación, estrato socioeconómico, etc.).

## Cómo identificar el problema o necesidad

Para identificar y priorizar el problema podemos utilizar varias herramientas o instrumentos, como por ejemplo una

lluvia de ideas, o una matriz de priorización de problemas. Como ejemplo vamos a seleccionar esta última.

La “Matriz de priorización de problemas” es una matriz de doble entrada que tiene el mismo número de líneas y columnas, en las cuales se anotan los problemas relacionados por la comunidad, y nos permite hacer una priorización más objetiva que otros métodos.



## Herramientas:

En nuestra Caja de herramientas encontrará esta matriz y de manera detallada la explicación sobre cómo usarla: Herramienta 1 - Capítulo 3.

Veamos un ejemplo:

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Problema	Sequía	Plagas	Malezas	costo abono	Falta tierra	Falta riego	Erosión suelo
Sequía	Sequía	Sequía	Sequía	costo abono	Sequía	Sequía	Sequía
Plagas	Plagas	Plagas	Plagas	costo abono	Falta tierra	Falta riego	Plagas
Malezas	Malezas	Malezas	Malezas	costo abono	Falta tierra	Falta riego	Malezas
costo abono	costo abono	costo abono	costo abono	costo abono	costo abono	costo abono	costo abono
Falta tierra	Falta tierra	Falta tierra	Falta tierra	Falta tierra	Falta tierra	Falta tierra	Falta tierra
Falta riego	Falta riego	Falta riego	Falta riego	Falta riego	Falta riego	Falta riego	Falta riego
Erosión suelo	Erosión suelo	Erosión suelo	Erosión suelo	Erosión suelo	Erosión suelo	Erosión suelo	Erosión suelo

PROBLEMAS	FRECUENCIA	RANGO
Sequía-----	5-----	2---
Plagas-----	2-----	5---
Malezas-----	1-----	6---
Costo abono-----	6-----	1---
Falta de tierra-----	4-----	3---
Falta de riego-----	3-----	4---
Erosión del suelo-----	0-----	7---

Una vez priorizado el problema, debemos profundizar con el análisis del mismo. Para esto la herramienta más utilizada es el “Árbol de problemas”, que permite, de una manera sencilla, entender y descifrar los elementos que contiene un problema, veamos:

## El árbol de problemas

Es un esquema realizado en un ejercicio participativo en el cual se retoma la necesidad o problema priorizado en la matriz y se establece como problema central, principal, o focal, y se establece cuáles son los problemas que están relacionados con éste, que en realidad son sus causas o consecuencias. Este ejercicio se realiza mediante la técnica de la visualización, a través del uso de tarjetas.

En el árbol de problemas lo que hacemos es ubicar el problema o necesidad principal que ya hemos identificado y definir cuáles son las causas y consecuencias de dicho problema, a través de un trabajo grupal.

Se organizan todos los problemas alrededor del problema central, de forma que las causas queden por debajo, como las raíces del árbol, y las consecuencias por encima, como las ramas y los frutos.

El problema central se debe formular lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

## El árbol de problemas nos sirve para:

- Analizar la situación en relación a un problema.
- Identificar los problemas principales en este contexto.
- Definir el problema central en la situación.
- Visualizar las relaciones de causa y efecto entre los problemas identificados.



## Herramientas:

En nuestra Caja de herramientas encontrará este instrumento y de manera detallada la explicación sobre cómo usarlo de manera participativa: Herramienta 3 - Capítulo 2.



## Importante para tener en cuenta

- Escribir un solo problema por tarjeta.
- Identificar problemas existentes (no los posibles, ficticios o futuros).

- Formular el problema como un estado negativo.

Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución. Veamos un ejemplo:

Falta de programas de escolarización dirigidos a las mujeres rurales Incorrecto.

Alta incidencia de analfabetismo en las mujeres rurales: Correcto

- Un problema no es la ausencia de una solución:

No hay pesticidas: Incorrecto.

La cosecha es destruida por plagas: Correcto

- El problema central debe describir apropiadamente la esencia de una situación general que se considere insatisfactoria.

## Por último

La definición correcta del problema es esencial para el diseño del proyecto que busca solucionarlo.

La definición correcta del problema es esencial para el diseño del proyecto que busca solucionarlo.

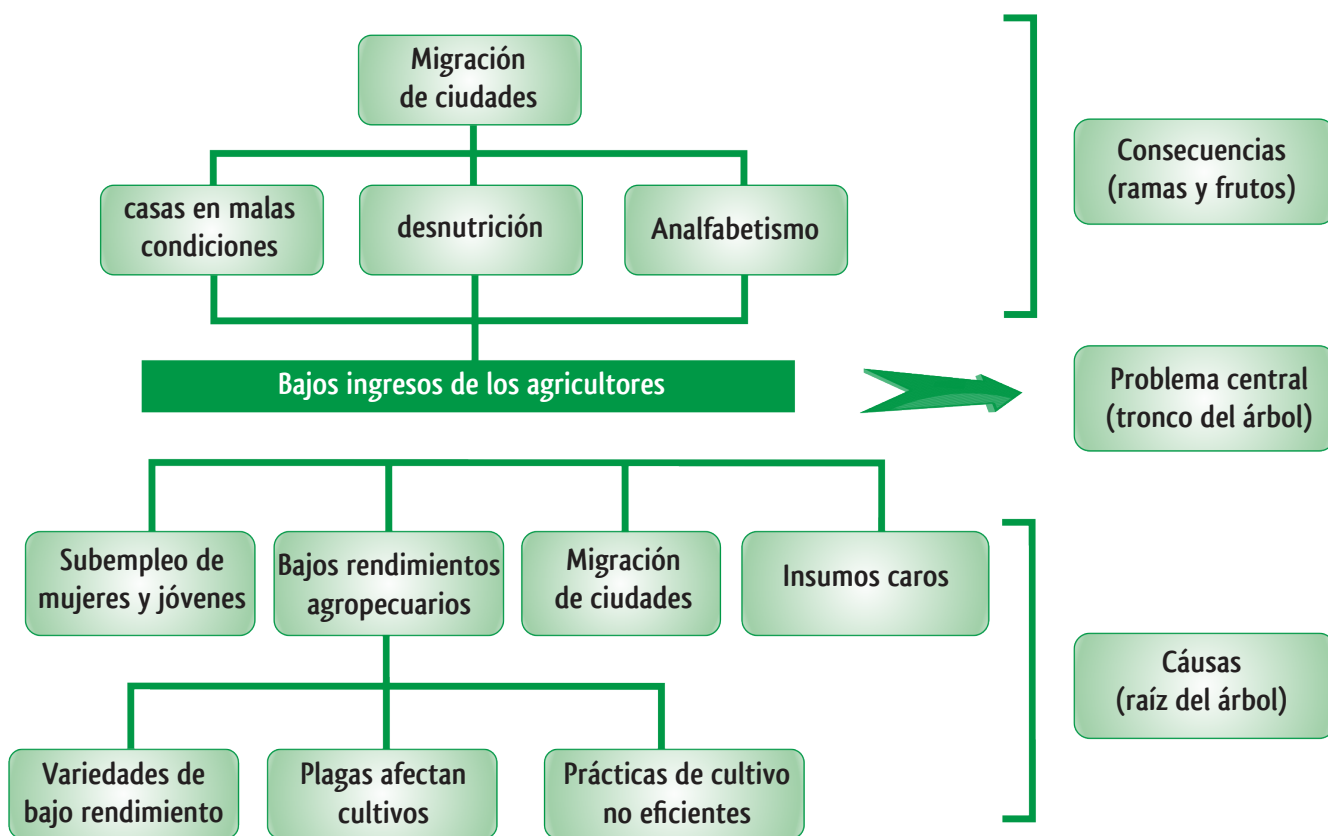
Nos podríamos equivocar en la selección de la solución del problema o en la gestión de los procesos que lo resuelven, pues éstos siempre se podrán ajustar en la marcha, pero nunca podemos equivocarnos en la identificación, selección y definición del problema, pues una equivocación en esta parte nos lleva por caminos no efectivos que generan resultados, efectos e impactos de poca o ninguna importancia.



## Ejemplo

Veamos a continuación un ejemplo de un ejercicio de un árbol de problemas elaborado de manera participativa. Con este ejemplo vamos a trabajar las diferentes etapas del ciclo del proyecto:

## Árbol de problemas



## Herramientas:

En nuestra Caja de herramientas y en el anexo encontrará este instrumento en detalle: Herramienta 2 - Capítulo 3.

Ya identificamos el problema o necesidad, lo que se constituye en el primer paso de la identificación del proyecto; ahora y antes de avanzar e identificar algunas alternativas para solucionar nuestro problema debemos hacer un análisis de la situación. Veamos en qué consiste.

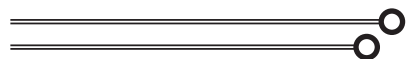
Todos los métodos de planificación incluyen un análisis de la situación en la que se inserta el proyecto: involucrados, problemas o necesidades y entorno. En cada caso concreto debemos decidir en qué orden se analizarán los elementos de la situación, según lo que resulte más práctico y útil. Inicialmente hicimos el análisis de las necesidades o problemas.

## Análisis de los involucrados

El análisis de los involucrados se centra en los principales actores de una situación, también conocidos como involucrados.

¿En qué consiste?

### Análisis de involucrados



El análisis de los involucrados es la identificación de los grupos y organizaciones que están directamente o indirectamente involucrados con el problema que queremos resolver, de sus intereses, potencialidades, limitaciones y objetivos, y de las relaciones entre ellos

Los principales actores no son sólo las organizaciones y grupos beneficiarios, sino también los posibles perjudicados o afectados.



**Algunas preguntas que nos permiten hacer este análisis podrían ser:**

- ¿Qué intereses tiene cada quien?
- ¿Quiénes son los actores?
- ¿Qué deben hacer cada uno de los actores?
- ¿Cómo, dónde y cuándo lo deben realizar?
- ¿Qué cosas se tienen realizadas en favor de la iniciativa?
- ¿Cuáles son actores primarios y cuáles secundarios?
- ¿Cuáles son sus intereses, expectativas, preocupaciones, influencia, importancia, disponibilidad?
- ¿Quién participa y a qué nivel?
- ¿Qué debe saber cada quien?
- ¿Cuáles son los roles que desempeñan?

## Debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Hay que permitir que los propios afectados expresen sus opiniones sobre el problema que los afecta.
- Las mujeres y los hombres tienen diferentes lógicas de acción y formas de ver las cosas.
- Distinguir entre los actores activos y pasivos. Muchos proyectos intentan transformar a los actores pasivos en participantes activos.

Para efectuar el análisis de los involucrados, se pueden aplicar diversos métodos como, por ejemplo, el análisis de los grupos destinatarios.

## ¿Cómo se elabora el análisis de los involucrados?

- Registrar los grupos importantes, personas e instituciones relacionadas con el proyecto o que se encuentran en su área de influencia.
- Formar categorías de los mismos (por ejemplo beneficiarios, grupos beneficiarios, agentes, etc.).
- Caracterizarlos y analizarlos por sexo, edad, estrato, ocupación, entre otros.
- Identificar las consecuencias para el desenvolvimiento del proyecto (por ejemplo reacciones del proyecto).

El análisis de la situación tiene que incluir también los factores relevantes del entorno del proyecto (caracterización geográfica y agroambiental de la zona), la realidad social y las relaciones de poder.



## Ejemplo de un análisis de los involucrados

INVOLUCRADOS	INTERESES	APORTES FAVORABLES	APORTES DESFAVORABLES
<b>Campesinos productores de plátano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar sus ingresos.</li> <li>• Mejorar la productividad de la finca.</li> <li>• Resolver la educación de los hijos.</li> <li>• Cubrir los costos de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen conocimiento y experiencia en la producción del plátano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen demasiada dependencia de los intermediarios.</li> <li>• Poca disponibilidad de tiempo para emprender acciones adicionales a las actuales.</li> <li>• Tienen poca tradición de comercio asociativo.</li> </ul>
<b>UMATA Y SENA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el mejoramiento de la agricultura entre los pequeños y medianos productores.</li> <li>• Fortalecer la vinculación de los productores a las cadenas productivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad logística y cobertura.</li> <li>• Recursos humanos con experiencia y logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentitud en los procesos del apoyo.</li> <li>• Cambio continuos en las prioridades de los gobiernos de turno.</li> <li>• Contradicciones entre diversas políticas estatales.</li> </ul>
<b>Organizaciones No Gubernamentales de la región</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar en la capacitación de los productores con perspectiva de sostenibilidad.</li> <li>• Fortalecer las organizaciones de productores para mejorar los sistemas de comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocen la región y tienen buena relación con los campesinos productores y algunas instituciones regionales.</li> <li>• Tienen personal capacitado y motivado para realizar la misión institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen poca experiencia en comercialización.</li> <li>• Su experiencia está relacionada con producción a pequeña escala.</li> <li>• Algunos de sus miembros sólo trabajan tiempo parcial con la ONG.</li> </ul>



## Herramientas:

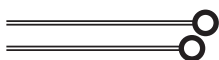
En nuestra Caja de herramientas y en los anexos encontrará un instrumento que le ayudará a hacer este análisis de manera participativa: Herramientas 3 - Capítulo 3.

## Análisis de alternativas

Una frase muy popular dice: “Todos los caminos conducen a Roma”. La planificación tiene que determinar cuál es el mejor, para lo cual debemos tener claro de qué modo se podría proceder y cuáles serían las ventajas y desventajas respectivas. A estos caminos se les llama alternativas. Para la evaluación de alternativas, las partes o actores involucrados en el proyecto tienen que ponerse de acuerdo y fijar criterios conjuntamente.

### ¿Cómo podríamos definir lo que es una alternativa?

#### Alternativa



La alternativa es una solución a la causa del problema identificado y constituye la base para formular el proyecto

Probablemente surjan varias soluciones, que se deben valorar y comparar para poder definir cuál de ellas es la más apropiada para resolver el problema por el impacto que pueda tener en la solución total o parcial del mismo, el costo que llegaría a tener, los recursos disponibles para ponerla en práctica, etc.

El análisis de alternativas consiste entonces en identificar entre varias posibles soluciones a nuestro problema la estrategia más adecuada que será adoptada en el proyecto. Para ello debemos tener en cuenta algunos criterios:

- Técnicos: Idoneidad, uso de recursos reales, adecuación al mercado, etc.
- Financieros: Costos, viabilidad financiero, necesidades de divisas, etc.
- Económicos: Rendimiento económico, eficacia, etc.

- Institucionales: Capacidad, asistencia técnica, insumos, etc.
- Ambientales: Efectos ambientales, costes ambientales, costes y beneficios
- Técnicos: Idoneidad, uso de recursos reales, adecuación al mercado, etc.
- Financieros: Costos, viabilidad financiero, necesidades de divisas, etc.
- Económicos: Rendimiento económico, eficacia, etc.
- Institucionales: Capacidad, asistencia técnica, insumos, etc.
- Sociales y de distribución: Distribución de costes y beneficios, diferencias en razón del género, limitaciones socioculturales, participación local y motivación, etc.
- Ambientales: Efectos ambientales, costes ambientales, costes y beneficios

Además, en la selección de la alternativa debemos tener en cuenta:

- 1... Los intereses de las y los beneficiarios del proyecto.
- 2... Los recursos financieros disponibles.
- 3... Los resultados de estudios económicos (costos totales, beneficios), financieros, sociales, institucionales y ambientales, impacto social, sostenibilidad, experiencias previas.
- 4... Analizar los intereses de las entidades que van a participar en la ejecución del proyecto.

Para cada una de las posibles soluciones se deben considerar los siguientes aspectos:

- Si afecta directamente el problema.
- Qué repercusiones negativas tendría esa solución y a quiénes y en qué medida afectaría.
- Qué cantidad de población sentiría los beneficios de cada solución.
- Cuál es la capacidad real que tiene nuestra organización para emprender esa solución.
- Cuáles personas de nuestra organización se encargarán de implementar esa solución.



Veamos un ejemplo:

## Matriz de selección de Alternativas

Alternativas / Criterios	A1 Mejoramiento de la fertilidad de los suelos para el cultivo del plátano.	A2 Desarrollo de insumos de bajo costo con recursos locales.	A3 Implementación de estrategias para el manejo ecológico de plagas en el cultivo del plátano.	A4 Fortalecimiento de sistemas de comercialización que sean equitativos
Permite involucrar directamente al grupo meta	+++	++	+++	+
Contribuye a generar un resultado sostenible.	+++	++	+++	+
No demanda tiempo y esfuerzo adicional por parte del grupo meta.	+	++	++	+++
Contribuye a la generación de equidad.	+	++	++	+++
Posibilita la replicabilidad en otros grupos o comunidades.	+++	++	+++	+
<b>PUNTAJE</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>9</b>

Una vez seleccionada la alternativa que el grupo considere más viable frente al problema identificado en la primera etapa del proceso, se puede empezar a formular el proyecto definiendo los objetivos que se persiguen con la ejecución del mismo.

Veamos en el ejemplo que trabajamos en el capítulo I, cuál fue la selección de la alternativa:



### Ejemplo de identificación del proyecto

Un grupo de pequeños productores de plátano elaboró el árbol de problemas, y estableció que el principal problema que los afecta son los bajos ingresos, situación que tiene diferentes causas. Después de mucha discusión y análisis por parte del grupo, los productores decidieron que la causa principal de esa situación es la baja productividad del cultivo.

Evaluada la información disponible y los distintos factores que inciden en las familias que cultivan este producto, llegaron a la conclusión de que existen diferentes soluciones, aunque no todas tienen el mismo impacto. Las soluciones o alternativas que discutieron son:

- Mejorar la tecnología con la que se desarrolla el cultivo.
- Sembrar mayores áreas para obtener mayor volumen de producción.
- Conformar una empresa asociativa para la comercialización del plátano para vender directamente a los consumidores.

Cada una de estas alternativas puede llegar a ser un proyecto; sin embargo, si se evalúan detenidamente, vemos que no todas beneficiarían en igual medida a todos los productores de la región. Por tanto, el grupo de pequeños productores llegó a la conclusión de que lo mejor es trabajar en el mejoramiento de la tecnología con la que se desarrolla el cultivo, siendo éste el proyecto identificado.



## Herramientas

En nuestra Caja de herramientas y en los anexos encontrará un instrumento que le ayudará a hacer este análisis de manera participativa: Herramientas 3 - Capítulo 3.

## Unidad 3: Definición de objetivos



### Los objetivos



Los objetivos sirven para orientar a los actores en el trabajo que se va a desarrollar en el marco del proyecto. Para desarrollar objetivos y una visión de futuro a partir del presente, tenemos que invertir sentimientos, intuiciones y creatividad. Para retornar del nivel de los objetivos al presente, necesitamos pensamiento analítico, lógica, lenguaje y comunicación.

Un proyecto sólo puede tener éxito cuando los grupos destinatarios y las organizaciones participantes lo identifican como suyo y se movilizan activamente en pro del desarrollo que se desea lograr.

Los objetivos deben ser realistas, es decir, se deben poder alcanzar con los recursos disponibles dentro de las condiciones generales dadas.

### Jerarquía de objetivos de proyectos

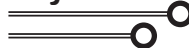
1. **Fin**- ¿PARA QUÉ? Razón del proyecto. Objetivo Superior al cual contribuye.
2. **Propósito** - ¿POR QUÉ? El impacto o efecto inmediato del proyecto.
3. **Resultados** - ¿QUÉ? Resultados y productos específicos producidos por el proyecto.
4. **Actividades** - ¿CÓMO? Acciones y recursos que debe ejecutar el proyecto para producir el resultado

Cómo construir el objetivo general o superior y los objetivos específicos

Una vez definida la alternativa y, por lo tanto, identificado el proyecto, se empieza a trabajar en la definición de los objetivos.

### ¿Cómo podemos definir los objetivos?

#### Objetivos



Son los logros que queremos alcanzar con la ejecución de una acción planificada.

Es la meta que se desea alcanzar de un modo concreto, en una región específica y en un tiempo determinado.

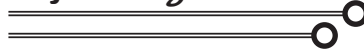
Los objetivos son fundamentales y constituyen el punto de partida de un proyecto. Se caracterizan por responder el qué y el para qué, lo que es expresado como resultado.

Un objetivo debe ser simple y expresar una idea clara. Debe ser coherente con una necesidad real y con los recursos con los que se cuenta para solucionarla. Los objetivos nos dicen para qué se desarrolla y qué se espera al finalizar el proyecto.

Los contenidos del capítulo 1 sería entonces así:

### ¿Qué es un objetivo general?

#### Objetivos generales



El objetivo general es el eje o aquello que se espera conseguir como efecto directo del proyecto.

Debe formularse pensando en una población específica y en un cambio que se quiere realizar en beneficio de la misma. Debe precisar cuál es el resultado o el producto que se desea obtener resolviendo o solucionando el problema identificado; además, debe ser medible.



### Ejemplo

#### Objetivo general

Incrementar la productividad agrícola de los pequeños productores de plátano, de la vereda San Rafael, para mejorar su nivel de ingresos.

### ¿Qué es un objetivo específico?

#### Objetivo específico

El objetivo específico establece el propósito operativo, es decir, la situación que se espera permanezca como consecuencia del proyecto

El objetivo específico expresa anticipadamente lo que espera lograr el proyecto. Al final, es el que va a determinar la magnitud del proyecto tanto en términos de recursos y de personal, como de estrategia.

A diferencia del objetivo general, que define el rumbo general del proyecto, los objetivos específicos sirven para orientar la secuencia de actividades que se requieren para lograr el objetivo general. Son llamados también productos y su formulación responde a la pregunta ¿Cómo?

Los objetivos específicos son logros intermedios a través de los cuales se espera conseguir el objetivo general. Deben ser medibles y su formulación debe ser clara y concreta, ya que de ahí se desprenden cada una de las tareas que se van a desarrollar y que permitirán cumplir con lo propuesto en el objetivo general.



### Ejemplo

#### Objetivos específicos

- Desarrollar y validar técnicas de innovación tecnológica con los pequeños productores haciendo uso de investigación participativa.
- Aplicar bioinsumos y biofertilizantes adecuados a las condiciones del cultivo de plátano para obtener producción más limpia y competitiva.

Para generar estos productos será necesario diseñar, en orden secuencial, los pasos que se deben seguir o las actividades concretas que se van a adelantar para poder llegar a ellos.

### Cómo formular objetivos

Los objetivos deben cumplir unos requisitos básicos para su correcta formulación:

- Deben ser pocos. Preferiblemente uno general y no más de cuatro específicos.
- Deben estar enfocados al logro y no a la actividad.
- Deben ser concretos, realizables y realistas.
- Deben ser medibles para poder evaluar los resultados del proyecto en un período determinado y comparar la situación inicial y la futura en forma clara y precisa.
- Deben describirse como logros, metas cumplidas y no como tareas por cumplir.

En la unidad anterior se usó el árbol de problemas para identificar el problema central. En esta se usará la misma herramienta para formular los objetivos, pero ahora se llamará árbol de objetivos y servirá para identificar el objetivo del proyecto y los objetivos específicos a partir del problema identificado en la etapa anterior.

Para construir el árbol de objetivos es necesario:

**Primer paso:** formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas, pero ahora en forma de condiciones positivas que son deseadas y realizables en la práctica.

**Segundo paso:** examinar las relaciones medios-fines establecidos para garantizar la validez y la integridad del esquema.

**Tercer paso:** si es necesario, se pueden modificar las formulaciones hechas o añadir nuevos objetivos si éstos son relevantes para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior; también se podrán eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios.

En la siguiente ilustración se puede observar, a partir del ejemplo expuesto en la unidad anterior, cómo sería el árbol de objetivos construido con base en el árbol de problemas (recuérdese que el problema central identificado fue bajos ingresos de los agricultores).

Tomando como referente lo que se expresa en la copa del árbol, se formula el objetivo superior del proyecto, es decir, aquel al cual se va a contribuir con el proyecto, pero que no se alcanza completamente solo con el éxito del proyecto. En el caso del ejemplo, el objetivo superior puede ser: “Las familias que participan en el proceso permanecen en la zona rural donde habitan.

Para el objetivo general, se toma en cuenta lo que se expresa en el tronco del árbol.

### ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: Corporación PBA. Taller de investigación participativa, 2004



## Herramientas

En nuestra Caja de herramientas y en el anexo encontrará el instrumento Árbol de objetivos y el modo de utilizarlo: Herramienta 5 - Capítulo 3.

# Unidad 4 Antecedentes y justificación del proyecto

## Cómo se elaboran los antecedentes y la justificación del proyecto

Estos dos aspectos del proyecto corresponden a la información de contexto necesaria en el proyecto para ubicar tanto el problema como el proyecto en un espacio geográfico, temporal y en una situación determinada, de acuerdo con la región en donde se van a desarrollar las acciones.

Los antecedentes deben señalar claramente a qué línea de acción corresponde el proyecto. Por ejemplo:

**Ambiental:** protección de plantas abastecedoras de cuencas,  
**Tecnológico - Productivo:** mejoramiento de suelos,  
**Económico:** generación de empleo

Debemos describir, por ejemplo, cómo encaja la propuesta con el Plan de Desarrollo Municipal y con los Planes de Ordenamiento Territorial.

Cuando el proyecto responde claramente a un programa o a un plan determinado, es conveniente que señalemos cuáles son esos fines últimos a los que responde la existencia del proyecto y cómo se relaciona con ese plan.

Es importante mencionar si anteriormente se han dado actividades relacionadas con el proyecto o si éste se enmarca dentro de algunos de los planes de la organización (por ejemplo, analizar cómo se enmarca dentro de los planes estratégicos de las organizaciones). Se puede comentar, además, cuál es la historia de la idea, cómo se gestó y qué otros intentos de solucionar ese problema se emprendieron anteriormente.

La justificación describe la importancia del problema, el porqué del proyecto y su viabilidad. Aquí planteamos los argumentos científicos y técnicos sobre la existencia del problema que fue identificado en el diagnóstico inicial y que fue considerado prioritario. Es decir, aquel problema que el proyecto va a solucionar si se cuenta con los recursos necesarios.

En la justificación del proyecto se debe explicar de manera resumida por qué es importante ejecutarlo.

Tenemos que argumentar que proyecto que estamos planteando, según las alternativas seleccionadas, la metodología y demás aspectos previstos en el mismo, es la solución más adecuada para resolver el problema que se identificó en la etapa anterior.

Para elaborar la justificación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Cuáles son las causas que le dan origen.
- Cuáles son sus beneficios, es decir, a quién beneficia y cómo.
- El porqué de la localización del proyecto y del lugar donde se desarrollará.
- Por qué consideramos que la población beneficiada debe ser la que definimos.
- Si el proyecto incluye la puesta en marcha de algún tipo de tecnología, es necesario justificar por qué ésta es la más adecuada y cómo se puede comprobar su pertinencia.

El árbol de problemas y el árbol de objetivos nos serán útiles en la redacción de los argumentos sobre la importancia de ejecutar el proyecto, teniendo en cuenta los aspectos mencionados.

## Definiciones

Ya sabemos definir el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto. Aprendimos que se pueden construir de manera participativa y que una forma de hacerlo es con la herramienta denominada el árbol de objetivos.

Ahora necesitamos concretar y medir esos objetivos específicos, para ello vamos a establecer unas metas, veamos su significado:

## Metas

Las metas son las acciones medibles, realizables, alcanzables y verificables que permiten el logro de cada objetivo específico.

Son los resultados concretos que se esperan obtener con la realización del proyecto. Continuemos con el ejemplo que venimos trabajando en los capítulos anteriores:



## Ejemplo

Incrementar el uso de bioinsumos y biofertilizantes por parte de los pequeños agricultores de plátano en la vereda San Rafael.

Para cada objetivo puede plantearse más de una meta. Cada meta debe tener un indicador o una unidad de medida.

Se sugiere, al definir las metas de un proyecto, hacerlo de manera realista, de tal forma que no sea ni tan ambiciosa que generemos frustraciones, ni tan limitada que no permita el cumplimiento de los objetivos.

Las metas deben plantearse en tiempo presente y se sugiere el uso de verbos duros o fuertes como los que veremos a continuación, ya que los verbos débiles no reflejan compromiso, ni indican logros o resultados, y por lo tanto dificultan el diseño posterior de actividades concretas.

PROPICIAR	VERBO FUERTE
Propiciar	Establecer
Propender	Implantar
Coadyuvar	Ordenar
Apoyar	Instalar
Integrar	Erradicar
Fomentar	Reducir
Colaborar	Aumentar
Contribuir	Aplicar

Cuadro tomado de: Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional, pág 33

## Cómo cuantificar las metas

Para medir y cuantificar las metas se usan los indicadores. Ellos nos permiten responder la pregunta: ¿Cómo sabemos si está sucediendo lo que planificamos en el proyecto?

Podemos definir los indicadores como:

## Indicadores

Las señales que miden el nivel del logro o cumplimiento de las metas propuestas en el proyecto.

Los indicadores son útiles en varias etapas del proyecto:

- Durante la etapa de seguimiento y monitoreo nos permiten determinar si debemos hacer ajustes, reformular o replantear las actividades que hemos propuesto y planificado para alcanzar los objetivos previstos.
- En la etapa de evaluación final nos permiten establecer la contribución del proyecto al mejoramiento de las condiciones de vida de la población o en otras palabras, su contribución a la solución del problema o la necesidad detectada al momento de formular el proyecto.

Los indicadores son útiles en varias etapas del proyecto:

- Durante la etapa de seguimiento y monitoreo nos permiten determinar si debemos hacer ajustes, reformular o replantear las actividades que hemos propuesto y planificado para alcanzar los objetivos previstos.
- En la etapa de evaluación final nos permiten establecer la contribución del proyecto al mejoramiento de las condiciones de vida de la población o en otras palabras, su contribución a la solución del problema o la necesidad detectada al momento de formular el proyecto.

Los indicadores deben ser:

- **Objetivos:** No depender del punto de vista de quien lo mida.
- **Suficientes:** Que con el indicador formulado se pueda medir lo que necesitamos.
- **Específicos:** Determinar su calidad, cantidad y tiempo.
- **Medibles:** Deben poderse medir de manera realista.
- **Disponibles:** Verificar si se pueden medir en el tiempo previsto.
- **Económicos:** Se deben poder medir con un costo razonable.

Un indicador debe tener las siguientes características, según la metodología propuesta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):

- **Pertinencia o utilidad:** Debe medir un impacto de manera que responda a los problemas identificados.
- **Validez:** Debe medir lo que realmente se quiere medir.
- **Confiabilidad:** Debe dar el mismo resultado si se mide en forma repetida o a partir de diferentes fuentes.
- **Comprensibilidad o sencillez:** Debe ser enunciado de tal manera que sea ampliamente comprensible.
- **Sensibilidad:** Debe medir realmente los cambios que se quieren producir con el proyecto.
- **Especificidad:** Debe medir exclusivamente los cambios en la situación o resultado que se quiere medir.
- **Accesibilidad:** Debe ofrecer la posibilidad de obtener la información que se requiere para su medición en más de una oportunidad y a un costo económico adecuado.

Según la metodología desarrollada por la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI), la construcción de un indicador debe responder a los siguientes interrogantes:



- **QUIÉN:** Los beneficiarios o grupo objetivo.
- **DÓNDE:** Lugar.
- **CUÁNDO:** Tiempo.
- **QUÉ:** Lo que pretende solucionar.
- **CÓMO o DE QUÉ TIPO:** Efecto o calidad.
- **CUÁNTO:** Cantidad.

Respondamos estas preguntas definiendo un indicador para la meta propuesta en el ejemplo anterior:



### Ejemplo

Al 30 de noviembre del 2012, al menos el 30% de los pequeños agricultores de plátano de la vereda San Rafael utiliza bioinsumos y biofertilizantes.



- **Cuándo:** al 30 de noviembre del 2006.
- **Cuánto:** al menos el 30%.
- **Quién:** de los pequeños agricultores.
- **Qué:** de plátano.
- **Dónde:** en la vereda San Rafael.
- **Cómo:** mediante la aplicación de bioinsumos y biofertilizantes

Vemos en este ejemplo que el indicador tiene un plazo concreto (a 30 de noviembre del 2012) y una cantidad medible (el 30% de los productores). Se debe tener mucho cuidado con las cifras que se proponen, ya que cumplir las metas también depende de una serie de factores externos que, en muchos casos, están fuera del control de los ejecutores del proyecto.

Siguiendo con el ejemplo, y de acuerdo con lo anterior, no sería razonable pensar que el 100% de los pequeños agricultores vaya a aplicar los bioinsumos y los biofertilizantes, ya que por muchas razones habrá productores que no están interesados, no pueden o no quieren aplicar las nuevas tecnologías y, entonces, se estaría incumpliendo lo propuesto en el proyecto.

Además, el nivel de logro que se proponga con el indicador (en nuestro caso, al menos un 30%) tendrá una incidencia directa en los costos en que se incurre para llegar a conseguirlo, una razón más para tener cuidado en su definición.

### Línea base

Un elemento que se debe considerar para establecer los indicadores es la línea de base, que se elabora cuando se plantea el problema y se identifica el proyecto.

Veamos una definición:

### Línea base

La línea base es la situación actual, el diagnóstico inicial o el punto de partida de cada objetivo propuesto, se relaciona con el planteamiento del problema del proyecto.

Dependiendo de las metas que se establezcan, se pueden plantear más de una línea de base por cada objetivo.

Esa situación inicial recoge estadísticas sobre las características de la población objetivo, las condiciones productivas (área sembrada, rendimientos/ha, etc.), de infraestructura, etc., y es el punto de partida para establecer hasta qué punto se puede solucionar el problema identificado con el proyecto formulado.

Así, por ejemplo, si como parte del problema se estableció que el 80% de los productores de plátano de la vereda San Rafael hace uso intensivo de agroquímicos, se esperaría disminuir esa cifra con la ejecución del proyecto. De acuerdo con el indicador propuesto en nuestro ejemplo,

se estima que por lo menos el 30% de ese número de productores esté usando bioinsumos y biofertilizantes en la fecha indicada: 30 de noviembre del 2012.

La línea de base y los indicadores permiten también evaluar, durante la ejecución del proyecto, el grado de avance en la dirección esperada, en los tiempos propuestos y con los recursos disponibles.

### Ejemplos

En nuestra Caja de herramientas encontrará un ejemplo de una matriz con la Línea base de un indicador.

### Fuentes o medios de verificación

Cuando se elabora el indicador es necesario establecer cómo vamos a medir y evaluar si realmente se cumplió con lo propuesto en el indicador. Esta forma es lo que se denomina fuente o medio de verificación.

Qué son las fuentes de verificación:

### Fuentes de verificación

Son las evidencias. Describen las fuentes de información que usaremos para medir los indicadores, para verificar que se alcanzaron los logros propuestos.

### Ejemplo

Encuestas, videos, informes, evaluaciones participativas, actas de reuniones, artículos de prensa, certificados, registros de asistencia, cuentas, estadísticas oficiales, entrevistas, visitas de campo.

Para saber si realmente el 30% de los productores está haciendo uso de los bioinsumos, la fuente de verificación podría ser una encuesta en la que se pregunte a los productores si están aplicando los bioinsumos.





Fuente de verificación: una encuesta a los productores.

## Recomendación

Se deben proponer indicadores cuyas fuentes de información sean factibles de obtener y a un bajo costo, de lo contrario es mejor cambiar de indicador por otro que pueda medirse con mayor efectividad.

## Unidad 6: Las actividades y tiempos del proyecto

En este momento de la formulación del proyecto debemos definir los pasos que se deben seguir para lograr las metas y los objetivos, es decir, las actividades, que también podemos definir como:

### Actividades

- Etapas o acciones necesarias para alcanzar las metas.
- Medios a través de los cuales se concreta el logro de los resultados.
- Tareas detalladas que se llevarán a cabo para lograr los objetivos y metas

Para cada uno de los resultados o metas del proyecto deben formularse actividades.

El Manual de Proyectos de Cooperación Internacional de Acción Social dice que “Las actividades deben ser concretas, medibles o cuantificables y proponer aspectos técnicos que permitan un avance respecto a las condiciones actuales existentes, plantear una sola idea que pueda programarse en el tiempo (en un cronograma), y se recomienda iniciar su redacción con verbos duros en infinitivo”.



Construir la infraestructura necesaria para la producción de los bioinsumos y los biofertilizantes en una finca piloto.

### Cómo formular y ordenar las actividades

- Debemos comenzar identificando las acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar las metas.
- Luego ordenamos las acciones siguiendo un orden lógico, precisando cuáles necesariamente deben ejecutarse primero, de tal forma que se cree una secuencia de las actividades.
- Expresar las actividades en cantidades medibles, ya que son la base para elaborar el presupuesto y estimar los costos en los que vamos a incurrir en la ejecución del proyecto.

Hasta ahora hemos analizado los siguientes elementos que conforman el proyecto identificado para solucionar un problema: objetivos, metas, indicadores, fuentes de verificación y actividades.

Vamos a aplicar estos conceptos a un caso específico, como es el de los productores de plátano, que han identificado el proyecto: **Investigación participativa para la producción sostenible de los pequeños agricultores**, para solucionar el problema de los bajos ingresos de los agricultores. Veámoslo en el siguiente esquema:

## Componentes de un proyecto

<b>Objetivo General</b>	Incrementar la productividad agrícola de los pequeños productores de plátano, de la vereda San Rafael, para mejorar su nivel de ingresos.
<b>Objetivo específico</b>	Aplicar bioinsumos y biofertilizantes adecuados a las condiciones del cultivo de plátano para obtener una producción más limpia y competitiva.
<b>Meta</b>	Incrementar el uso de bioinsumos y biofertilizantes por parte de los pequeños agricultores de plátano en la vereda San Rafael.
<b>Indicador</b>	A 30 de noviembre del 2006, al menos el 30% de los pequeños agricultores de plátano de la vereda San Rafael usa bioinsumos y biofertilizantes.
<b>Fuente de verificación</b>	Encuesta a los productores.
<b>Actividad 1</b>	Realizar un taller de un día con la participación de treinta pequeños productores de plátano y dos técnicos del municipio para socializar el proyecto y motivar a los agricultores.
<b>Actividad 2</b>	Construir la infraestructura necesaria para la producción de los bioinsumos y los biofertilizantes en una finca piloto.
<b>Actividad 3</b>	Realizar tres talleres con la participación de veinte pequeños productores y dos técnicos para la capacitación técnica en la producción y el uso de los bioinsumos.

Como se puede ver en el ejemplo, las actividades deben incluir una unidad de medida que permita, posteriormente, establecer los costos necesarios para su ejecución.

Visualicemos estos elementos en el siguiente esquema, a partir de unas preguntas concretas cuya respuesta dan lugar a los componentes del proyecto:

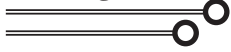
	Descripción	Metas	Indicadores	Fuentes de verificación del indicador
<b>Qué</b>	Objetivo general			
		Meta 1	Indicador 1	Fuente de verificación
<b>Cómo</b>	Objetivo específico 1	Meta 2	Indicador 2 Indicador 3 Indicador 1	Fuente de verificación Fuente de verificación Fuente de verificación
	Objetivo específico 2	Meta 1	Indicador 1	Fuente de verificación
<b>Con qué</b>	Actividades			

## Cronograma del proyecto

Una vez definidas las actividades, se debe establecer, para cada una de ellas, el tiempo de duración y el momento en el que se llevarán a cabo durante la ejecución del proyecto.

¿Qué es el cronograma?

### Cronograma



{ La combinación de actividades y tiempos expresados a través de una herramienta gráfica. }

El método gráfico más usado y sencillo para expresar esta combinación es el diagrama de Gantt, una matriz de doble entrada: en las líneas se ubican las actividades y en las columnas se describe el tiempo en el que se desarrollarán dichas actividades.

### Procedimiento para elaborar el cronograma

- Hacer el listado de las actividades y ordenarlas con una secuencia lógica, teniendo en cuenta cuáles deben realizarse primero que otras o cuya culminación es requisito para el inicio de otras. Esta información se relaciona en las líneas del diagrama.
- Estimar el tiempo que demorará la realización del proyecto y ubicarlo en un calendario, por semanas, meses o años. Este calendario va en las columnas del diagrama.
- Representar con una barra o rellenando las casillas, el tiempo estimado para la realización de cada una de las actividades.

El cronograma nos permite considerar cuándo sucederá una actividad y cuánto demorará y nos ayudará a definir cuándo será más apropiado realizar las distintas tareas o acciones propuestas. Igualmente nos ayuda a visualizar la secuencia de las actividades, pues la realización de unas dependerá de la culminación de otras.

Sin embargo, los cronogramas son flexibles y pueden modificarse si las circunstancias lo ameritan, teniendo en cuenta los factores externos al proyecto que no podemos controlar, como: inundaciones, sequías, retraso en el desembolso de los recursos de alguna fuente de financiación, entre otros.

Es muy importante para elaborar el cronograma tener en cuenta la disponibilidad de los recursos del proyecto. En el próximo capítulo veremos en detalle cómo determinar los recursos de un proyecto.

Continuando con nuestro ejemplo, en el siguiente cuadro se presenta el cronograma del proyecto, cuya duración es de dos años. En él se incluyen las actividades y a cada una se le asigna el año y el mes en que se van a ejecutar. Con este esquema se obtiene una visión de conjunto de todas y cada una de las tareas que se deberán realizar para el logro de los objetivos propuestos.

Las actividades pueden también expresarse por semanas, dependiendo de la duración del proyecto.

## Cronograma de actividades - ejemplo

Actividades	Año 1- meses												Año 2- meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad 1: Realizar un taller de un día con la participación de treinta pequeños productores de plátano y dos técnicos del municipio para socializar el proyecto y motivar a los agricultores	■	■																						
Actividad 2: Construir la infraestructura necesaria para la producción de los bioinsumos y los biofertilizantes en una finca piloto			■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Actividad 3: Realizar tres talleres con la participación de veinte pequeños productores y dos técnicos para la capacitación técnica en la producción y el uso de los bioinsumos.					■						■									■				
Actividad n																	■	■	■	■	■	■	■	■



### Herramientas

En nuestra Caja de herramientas encontrará una matriz para elaborar el cronograma del proyecto.



## Conceptos clave

- **Proyecto:** Un conjunto de acciones interrelacionadas y dirigidas a lograr unos resultados para transformar o mejorar una situación, en un plazo limitado y con recursos presupuestados.  
Alternativa: La alternativa es una solución a la causa del problema identificado y constituye la base para formular el proyecto.
- **Objetivos:** Son los logros que queremos alcanzar con la ejecución de una acción planificada. Es la meta que se desea alcanzar de un modo concreto, en una región específica y en un tiempo determinado.
- **Objetivo general:** El objetivo general es el eje o aquello que se espera conseguir como efecto directo del proyecto.
- **El objetivo específico:** establece el propósito operativo, es decir, la situación que se espera permanezca como consecuencia del proyecto
- **Las metas:** Son las acciones medibles, realizables, alcanzables y verificables que permiten el logro de cada objetivo específico.
- **Indicadores:** Son las señales que miden el nivel del logro o cumplimiento de las metas propuestas en el proyecto.
- **Actividades:** Son las etapas o acciones necesarias para alcanzar las metas o las tareas detalladas que se llevarán a cabo para lograr los objetivos y metas.
- **La línea base:** Es la situación actual, el diagnóstico inicial o el punto de partida de cada objetivo propuesto, se relaciona con el planteamiento del problema del proyecto.
- **Fuentes de verificación:** Son las evidencias. Describen las fuentes de información que usaremos para medir los indicadores, para verificar que se alcanzaron los logros propuestos.
- **Cronograma:** Es la combinación de actividades y tiempos expresados a través de una herramienta gráfica.



The background features several overlapping, curved bands in various shades of green and grey, creating a dynamic, flowing effect. The top right corner is a light grey gradient.

# Capítulo 4

## Elaboración del presupuesto del proyecto

La elaboración del presupuesto es un aspecto muy importante cuando formulamos un proyecto. Así como debemos analizar qué vamos a hacer, para qué lo vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer, en un proyecto debemos saber qué recursos y cuánto dinero necesitamos para llevar a cabo las actividades del mismo.

Cualquier proyecto, sea de inversión social, de investigación, de infraestructura, educativo o productivo, requiere de una serie de recursos que lo harán posible: el talento humano, el dinero y los insumos materiales. En algunos casos, estos recursos los puede aportar la comunidad o pueden provenir de instituciones de apoyo (donaciones) o de créditos financieros.

En este Capítulo vamos a conocer los aspectos que debemos considerar al momento de elaborar el presupuesto de un proyecto, cuáles son sus componentes y cómo se deben calcular los costos. Entenderemos que en un proyecto existe relación entre objetivos, actividades y presupuesto.



### Objetivos de aprendizaje ●●●

Una vez finalizado el desarrollo de este capítulo, conoceremos

- Los componentes básicos que configuran el presupuesto de un proyecto.
- Algunos conceptos clave utilizados en el lenguaje del presupuesto de un proyecto.
- Los pasos básicos para la formulación del presupuesto de un proyecto.
- Algunos de los formatos básicos utilizados para la presentación del presupuesto de un proyecto ante financiadores.

### Sabremos

- Identificar los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto
- Calcular y formular los costos de un proyecto a partir de las actividades programadas dentro del mismo.

### Podremos

- Formular el presupuesto total de un proyecto.
- Identificar algunas posibles fuentes de financiación de un proyecto en nuestra región.
- Diligenciar formatos de presupuesto propuestos por las entidades financiadoras.



### Contenido ●●●

#### Unidad 1:

##### El presupuesto y sus componentes

- Qué es el presupuesto.
- Recursos del proyecto.
- Costos del proyecto
- Características de los costos.

#### Unidad 2:

##### Cómo elaborar el presupuesto

- Cómo elaborar el presupuesto.
- Recomendaciones para elaborar el presupuesto.

#### Unidad 3:

##### Formatos para elaborar el presupuesto

- Formato de costos directos e indirectos.
- Formatos de presupuestos por rubros de actividades

### Producto

Al finalizar el desarrollo de este capítulo, tendremos los conocimientos y capacidades básicas necesarias para la elaboración del presupuesto de un proyecto



## Unidad 1: El presupuesto y sus componentes



### Actividad

Imaginemos que vamos a construir una casa. Hagamos una lista de los materiales y recursos necesarios para lograr este objetivo. Calculemos los costos de estos materiales para saber cuánto puede llegar a costar la construcción.



### Reflexión



Cuando elaboramos la lista de materiales, debemos pensar en cada uno de los espacios que va a tener la casa: habitaciones, sala, comedor, cocina, baño... entonces, debemos preguntarnos: ¿qué materiales necesito? ¿en qué cantidades cada tipo de material? ¿Quién puede hacer el diseño de la casa? ¿Cuánta gente necesito para construirla? ¿Cuánto tiempo de trabajo se llevará la construcción? ¿Cuánto valen los materiales? ¿Cuánto cobra el ingeniero? ¿Cuántos jornales debo pagar para ver la casa terminada?...



### ¿Qué es el presupuesto?

Cada vez que vamos a realizar alguna actividad, por sencilla que parezca, debemos tener en cuenta qué necesitamos para lograrla. Por ejemplo, si vamos a jugar, debemos pensar en aspectos como: los implementos que se requieren (balón, cartas, ajedrez...), con quiénes jugaremos (qué personas y cuántas se necesitan para jugar), cuánto dura el juego y en dónde jugaremos. Definidos estos aspectos, debemos buscar cómo conseguirlos para hacer posible que el juego salga bien.

En un proyecto sucede lo mismo: debemos considerar todos los aspectos que se requieren para ejecutar cada una de las actividades previstas: personal, materiales, equipos, terrenos, transportes, etc. Sabemos que estos aspectos tienen costos económicos y debemos conocer cuánto suman en su totalidad. De esto se trata la elaboración de un presupuesto: calcular el valor de lo que requerimos para llevar a cabo cada una de las actividades planteadas en nuestro proyecto.

### Presupuesto

El presupuesto es una herramienta que relaciona las actividades con los recursos financieros necesarios para su ejecución y, por lo tanto, lograr los objetivos de un proyecto. El presupuesto se convierte en un instrumento que nos ayudará a prever, planificación y hacer seguimiento y control a los recursos necesarios en cada una de las actividades

Para comprender mejor este concepto, para el caso del cultivo de plátano, que venimos analizando desde los Capítulos anteriores, expresemos qué necesitamos para realizar la actividad 2:



## Ejemplo 1:

### Lo que necesitamos para cumplir cada actividad

Actividades	Qué necesitamos
<b>Actividad 2:</b>  Construir la infraestructura para la producción de los bioinsumos y los biofertilizantes en una finca piloto.	Personal calificado Jornales Lote de terreno Herramientas Madera Arena y cemento Tejas Clavos Dinero Tiempo...

La información registrada en el cuadro es sólo un ejemplo y aún faltan muchos elementos que necesitamos para realizar la actividad. Si sólo una persona se encarga de elaborar el listado, se le pueden pasar muchos aspectos necesarios; resulta mejor cuando ponemos en consideración de varias personas cada una de las actividades para que expresen, desde su experiencia o conocimiento, lo que consideran que se requiere para cada una de las actividades.

Tengamos en cuenta que un presupuesto adecuado y realista es una de las partes más importantes para el buen financiamiento del proyecto; por lo tanto, debe estar bien elaborado, considerando lo que se requiere en cada una de las actividades definidas para que se cumplan los objetivos del proyecto.

Todos los aspectos que aparezcan como requerimientos para poder cumplir las actividades, serán la base para la elaboración del presupuesto.

Al elaborar el presupuesto de un proyecto debemos tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- **Que se haga participativo:** mientras más personas aporten a su formulación, menos riesgo hay de olvidar detalles en cuanto a recursos requeridos.
- Las personas que se encarguen de elaborarlo, deben conocer muy bien el proyecto: los objetivos, los alcances y las actividades propuestas, esto hace que el presupuesto sea realista.

- indagar sobre los precios de los diferentes materiales, insumos y equipos que se requieren para cada una de las actividades.

- **Que sea equilibrado,** lo que significa que para cada actividad se definan los recursos y los costos necesarios para su realización.

- **Que permita establecer prioridades** y evaluar la consecución de los objetivos del proyecto.

- **Que sea flexible** y susceptible de ajustes, es decir que en la medida en que el proyecto avance y sea necesario, podamos hacer alguna modificación en sus costos o inversiones, cuidándonos de no afectar las metas que se busca alcanzar.

Para que tengamos en cuenta al momento de elaborar nuestros presupuestos, los siguientes son algunos de los elementos que puede contener:

- Jornales, salarios y honorarios.
- Equipamiento e infraestructuras (computadores, laboratorios, invernaderos, entre otros).
- Gastos en talleres y logística.
- Materiales e insumos (semillas, herramientas, abonos, gastos de impresión, fotocopias, etc.).
- Terrenos (compra o alquiler)
- Comunicaciones (teléfono, fax, conexión a internet, correspondencia).

- Arriendos (oficina, terrenos, sedes de eventos).
- Transporte de insumos y materiales.
- Viajes (gastos de traslado internacional, nacional y local).
- Impuestos.
- Seguros, pólizas.

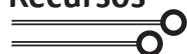
## Costos y recursos del proyecto

En términos generales, un presupuesto consta de dos componentes fundamentales: los recursos y los costos. Ambos deben corresponder a lo que realmente necesitamos para la ejecución de cada una de las actividades previstas en el proyecto.

### Recursos del proyecto

En el ejemplo del cuadro 1, observamos que allí aparecen varios elementos que requerimos para realizar las actividades del proyecto. Esos elementos necesarios para la ejecución del proyecto es lo que denominamos recursos.

### Recursos



Todo lo que podemos requerir para el desarrollo del proyecto en cuanto a personas, dinero, infraestructura y tiempo.

Cuando elaboramos el presupuesto del proyecto, debemos definir cuáles recursos necesitamos para cada una de las actividades planteadas. Esto lo hacemos preguntándonos: qué tiempo, qué personas, cuánto dinero y qué equipos, instrumentos o instalaciones, se necesitan para cada actividad. Debemos responder, luego, con cuáles de esos recursos contamos, cuáles nos faltan y cómo podremos conseguir lo que falta.

### Tipos de recursos

Los recursos pueden ser de dos tipos: recursos humanos y recursos materiales y técnicos.

### ● Recursos Humanos:

se refiere al tipo de personas requeridas para realizar las actividades previstas. Debemos establecer qué formación debe tener el personal que se necesita y diferenciar entonces, el personal calificado y el no calificado. Puede ser recurso humano directo, cuando el personal va a estar vinculado a de manera permanente al proyecto, o recurso humano indirecto, cuando sólo apoya alguna actividad o acción por corto período.

### ● Recursos Materiales y Técnicos:

son las herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física y tecnologías que necesitamos para llevar a cabo el proyecto.

Dependiendo del tipo de proyecto, hacen parte de los recursos de financiación los ingresos obtenidos como resultado de la ejecución de algunas de las actividades y, por lo tanto, estos ingresos los debemos estimar. Los podemos obtener, por ejemplo, por la venta de semillas, por la venta de bioinsumos... y los podemos reinvertir en el proyecto.

Cuando los recursos los poseemos y los podemos aportar, los llamamos recursos propios, y pueden ser en dinero o en especie; cuando provienen de otra fuente, los llamamos recursos externos y también pueden ser en dinero o en especie.

La mayoría de los financiadores tienden a apoyar proyectos para los cuales una parte de los recursos requeridos ya está disponible o fue conseguido por quienes lo están gestionando. Es en este momento cuando los aportes propios o contrapartidas, desempeñan un papel importante y constituyen capital semilla para la consecución de recursos en efectivo. Por esta razón, debemos cuantificar en valor monetario los recursos humanos, materiales y el tiempo que las comunidades invertiremos en la ejecución de las actividades.



## Ejemplo 2:

### Recursos necesarios para la actividad 2

Actividad Construir la infraestructura para la producción de los bioinsumos y los biofertilizantes en una finca piloto.	Recursos propios	Recursos externos
Recursos humanos	Promotores campesinos Cocinera	Personal calificado
Recursos materiales y técnicos	Lote de terreno, herramientas, madera...	Taladro, arena, cemento, tejas, clavos, alambre de amarrar, grapas,
		amarrar, grapas, canecas plásticas, mangueras, grifos...

## Costos del proyecto

Los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para cada actividad tienen un valor en dinero, lo que representa los costos del proyecto. Así, cuando hablamos de costos nos referimos a todos y cada uno de los gastos en personal, insumos, bienes y otros, necesarios para ejecutar el proyecto.

### Costos

Los costos nos indican todos y cada uno de los gastos en recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para la ejecución del proyecto.

Los costos también son conocidos como recursos financieros porque nos indican los montos de dinero necesarios para pagar los recursos humanos y los recursos materiales y técnicos.

Los costos deben ser lo más realistas y prácticos posibles. Si, por ejemplo, incluimos la compra de un computador en el

presupuesto, es necesario verificar primero los precios en el mercado; igual procedimiento se debe seguir para cualquier otro costo que vayamos a registrar, ya sea que se trate de jornales o de obras de infraestructura, tales como viveros.

Hay que asegurarnos de incluir los gastos menos obvios, tales como gastos administrativos (gastos de oficina, gastos de legalización de contratos, costo de las pólizas, deducciones bancarias o de impuestos, etc.). Suele ocurrir que al elaborar el presupuesto no incluyamos éstos y luego no sabemos cómo obtendremos los recursos para cubrir dichos gastos.

Igualmente, debemos considerar en el presupuesto el costo de desarrollar actividades de monitoreo y evaluación del proyecto, ya que prácticamente todas las fuentes de financiación exigen que se realice esta actividad para asegurarse de que las metas se están logrando según lo planeado en el proyecto.

Los costos los podemos organizar por períodos de meses o años, o de acuerdo a la duración del proyecto, relacionando el costo de cada componente (obras de infraestructura física, mano de obra, maquinaria y equipos, capacitación,

dotación, asistencia técnica, mantenimiento, administración, operación).

Si algunos de los recursos requeridos son propios debemos darles un costo al momento de elaborar el presupuesto, esto es importante cuando vamos a buscar apoyo de cooperación y es lo que denominamos “contrapartida” o “recursos propios”.

## Tipos de costos

En un proyecto podemos encontrar dos tipos de costos: directos e indirectos.

**Costos directos:** son aquellos que necesariamente debemos cubrir para que se realicen las actividades del proyecto. Un ejemplo son los costos relacionados con obras de infraestructura física (invernaderos e infraestructuras para bioinsumos), semillas, salarios, jornales, etc. si no cubrimos estos costos, el proyecto no podrá ejecutarse como está previsto.

**Costos indirectos:** son los costos que, aunque se requieren, no están directamente ligados a las actividades, pero que sí influyen para el buen funcionamiento del esquema de trabajo; aquí contemplamos costos como el arrendamiento de la oficina, pago de servicios públicos, costos de administración, etc. Puede darse, y es frecuente, que los costos indirectos sean recursos de contrapartida.

## Características de los costos

Así sean costos directos o indirectos, vamos a encontrar que hay unos costos fijos y otros que son variables, dependiendo de las actividades propuestas para el proyecto.

Los **costos fijos** son todos aquellos gastos que no cambian aunque haya poca o mucha actividad en el proyecto. Ejemplos de ellos son los impuestos a la propiedad, servicios públicos, alquiler de oficina o de terrenos, los seguros, los sueldos de directivos, la seguridad social... Es decir que se incurre en esos gastos aun sin haber mucha actividad.

Los **costos variables** son aquellos gastos o desembolsos que se incurren en relación directa con la actividad o de acuerdo al ritmo de ejecución del proyecto. Se los denomina variables porque cambian según las actividades. Ejemplos de ellos son

los materiales e insumos, los jornales, las asesorías técnicas, transportes, alojamientos, alimentación, entre otros.

Aquí es importante considerar que la valorización de los costos de un proyecto debe realizarse con base en los precios de mercado y que, si se trata de un proyecto de varios años de duración, al pasar de un año a otro se actualizan las cifras a precios del respectivo año, con la inflación o índice de precios al consumidor (IPC).

## Fuentes de financiamiento del proyecto

Tiene que ver con las distintas fuentes posibles de financiación u obtención de los recursos necesarios para desarrollar las actividades. Estos recursos los podemos obtener por alianzas con otras organizaciones, por donación por parte de entidades del Estado (Secretaría de Agricultura, Gobernación, etc.), por préstamos bancarios, por aportes realizados por las mismas comunidades que participarán o se beneficiarán en el proyecto o por presentar el proyecto a financiadores que deciden apoyar con parte de los recursos económicos requeridos.

Algunas fuentes de financiación para nuestros proyectos pueden ser:

- Fundaciones, ONG.
- Donaciones gubernamentales.
- Ingresos a partir de comercialización de productos.
- Donaciones individuales.
- Donaciones internacionales.
- Convocatorias nacionales e internacionales.

Ya sabemos que un presupuesto contiene los recursos y la valoración económica de éstos para cada una de las actividades que se van a realizar en el proyecto. Lógicamente, el desarrollo de las actividades requiere de un tiempo, el cual debe ser considerado y costado en el presupuesto.

En otras palabras, las actividades bien definidas nos indicarán qué recursos humanos y materiales son requeridos y qué unidad de tiempo debemos utilizar para su ejecución. Un análisis bien detallado de cada recurso requerido, tanto humano como material, nos arrojará los elementos suficientes para darles un costo monetario y preparar un buen presupuesto.

### ¿Cómo elaborar el presupuesto del proyecto?

Para formular el presupuesto es importante:

#### 1... Conocer bien el Proyecto

Esta es una condición indispensable para elaborar el presupuesto. Debemos tener claro en qué consiste el proyecto: sus objetivos, actividades y los resultados que se esperan con su ejecución. Esto nos evita formular un presupuesto con recursos insuficientes o, por el contrario, proyectar gastos innecesarios.



#### Ejemplo 3:

Recursos para la actividad 2

Actividad 2:	Recursos humanos	Tiempo en días por persona	Recursos materiales	Cantidad
Construir la infraestructura para la producción de los bioinsumos y los biofertilizantes en una finca piloto.	1 técnico	15	Lote de terreno	1
	5 promotores	15	Rastras de madera	6
	1 Cocinera	15	Guaduas de 3 mt	30
			Caja de clavos de 2"	6
			Caja de clavos de 4"	5
			Cemento bultos	20
			Arena (galones)	300
			Martillo	3
			Taladro	1
			Tejas de asbesto	20
			Rollo anjeo de 36 m	4
			Manguera de (mts)	4
			Canecas ( 30 galones)	50
			Grifos	20
		...	6	

#### 2... Conocer las características de las diversas actividades

Debemos conocer muy bien las características de las actividades; es decir, qué acciones se deben llevar a cabo dentro de cada actividad, pues ellas nos definen los recursos, los tiempos y los costos en que se va a incurrir.

Por ejemplo, para la Actividad 3 (Realizar tres talleres de un día, con la participación de treinta pequeños productores y dos técnicos, para la capacitación técnica en la producción y el uso de los bioinsumos), debemos tener claro que un taller requiere: una sede, pago de técnicos facilitadores, equipos audiovisuales (televisor o videoprojector, por ejemplo), materiales para biopreparados (canecas, manguera, insumos), papel, cinta pegante, marcadores, alojamiento, alimentación, transporte de personas al sitio... y los costos de todo esto son los que nos dan como resultado el presupuesto de la actividad.

El siguiente cuadro nos indica los recursos necesarios para la actividad 2.

### 3... Conocer los costos de los recursos necesarios

Un presupuesto es lo que suponemos vamos a necesitar para el desarrollo del proyecto y resulta de darle valor económico a los diferentes recursos requeridos. Esto nos lleva a que debamos tener el mejor conocimiento de los precios de los insumos, materiales, valor de jornales, equipos, herramientas... para que el presupuesto sea lo más cercano a la realidad. Es importante pedir cotizaciones cuando desconozcamos ciertos valores.

El costo de cada uno de esos ítems requeridos en el proyecto, lo pasamos a un cuadro resumen: pago de honorarios o jornales, valor de las herramientas, equipos, semillas, terrenos, transportes, alimentación, alojamiento... Estos datos nos servirán para completar el formato de presupuesto que utilizaremos. Veamos el siguiente cuadro para el caso del ejemplo utilizado de la actividad 2:



#### Ejemplo 4: Valoración de costos

Actividad 2	Cantidad	Costo por unidad	Costo total
<b>Recurso humano:</b>			
1 Técnico	5 días*	80.000	400.000
5 Promotores	15 días*	30.000	450.000
1 Cocinera	15 días*	25.000	375.000
<b>Total recurso humano</b>			<b>1.222.000</b>
<b>Recursos materiales</b>			<b>1.222.000</b>
Lote de terreno	1	1.200.000	1.200.000
Rastras de madera	6	120.000	720.000
Guaduas de 3 mt	30	15.000	450.000
Caja de clavos de 2"	6	3.000	18.000
Caja de clavos de 4"	5	3.500	17.500
Cemento bultos	20	28.000	560.000
Arena (galones)	300	1.500	450.000
Martillo	3	12.000	36.000
Taladro	1	110.000	110.000
Tejas de asbesto	20	67.000	1.340.000
Rollo anjeo de 36 m	4	56.000	224.000
Manguera de (mts)	50	2.500	125.000
Canecas ( 30 galones)	20	15.000	300.000
Grifos	6	12.000	72.000
....	...	...	
<b>Total Materiales</b>			<b>5.232.500</b>
<b>Costo total Actividad 2</b>			<b>6.454.500</b>

\* Se refiere al número de días necesarios para desarrollar la actividad.

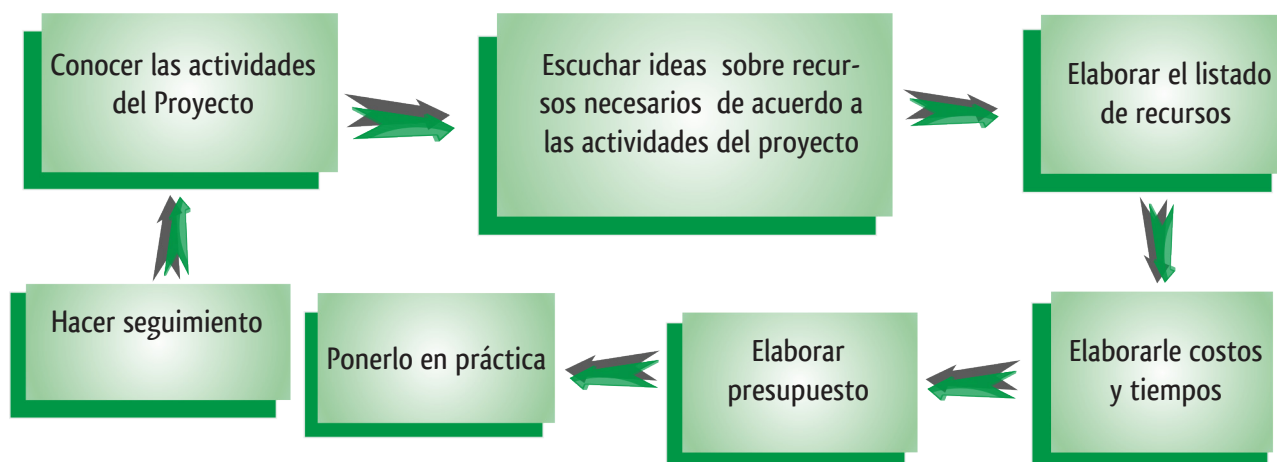
4... Conocer y diligenciar el tipo de formato que utiliza la entidad de financiamiento.

Hay diferentes formatos para elaborar el presupuesto, los cuales varían dependiendo de la entidad que financia el proyecto. Ver en la **Caja de herramientas: Instrumento para formular presupuesto 1**.

5... Hacer seguimiento a la ejecución del presupuesto

Como en todo el proyecto, el seguimiento al presupuesto permitirá tomar decisiones en torno a los gastos e inversiones que se deben realizar para el logro de los objetivos del proyecto.

Podemos graficar el proceso de presupuesto de la siguiente manera:



## Unidad 3: Formatos para elaborar presupuesto

### Formato de costos directos e indirectos

Algunos formatos exigen la presentación del presupuesto en costos directos y costos indirectos y, dentro de cada uno de éstos, se desagregan los ítem considerados en el proyecto.



**Ejemplo 5:** Presupuesto por tipo de costos (\$)



ITEM	EFFECTIVO	ESPECIE	TOTAL
<b>Costos directos</b>			
Honorarios de personal			
Mano de obra calificada	6.700.000	0	6.700.000
Mano de obra no calificada	8.950.000	4.500.000	13.450.000
Transportes	876.000	1.300.000	2.176.000
Capacitación, talleres	3.400.000	1.200.000	4.600.000
Insumos, materiales, herramientas	12.476.650	5.000.000	17.476.650
Equipos	1.260.000	0	1.260.000
<b>Total costos directos</b>	<b>33.662.650</b>	<b>12.000.000</b>	<b>45.662.650</b>
<b>Costos indirectos</b>			
Servicios públicos	1.375.000	0	1.375.000
Arrendamientos oficina	3.600.000	2.400.000	6.000.000
Arrendamientos Infraestructura	1.450.000	1.400.000	2.850.000
Coordinación, administración de proyecto	1.300.000		1.300.000
Arrendamiento de terreno	1.200.000	3.600.000	4.800.000
<b>Total costos indirectos</b>	<b>8.925.000</b>	<b>7.400.000</b>	<b>16.325.000</b>
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>42.587.650</b>	<b>19.400.000</b>	<b>61.987.650</b>

## Formatos de presupuesto por rubros y actividades

Otros de los esquemas frecuentemente usados nos exigen presentar el presupuesto por rubros y por actividades.

primero indica que debemos presentar un agregado de gastos para componentes como jornales, infraestructuras, materiales, etc., para el total de actividades del proyecto, que, en esencia, es igual al ejemplo de cuadro por costos, pero sin especificar cuáles corresponden a costos directos y cuáles a costos indirectos. Veamos el ejemplo 6, en el cual incluiremos los costos indirectos:



### Ejemplo 6: Presupuesto por actividades (\$)

Actividades	Recurso propio	Recurso propio	Total
Actividad 1: realizar un taller de un día con la participación de treinta pequeños productores de plátano y dos técnicos del municipio para socializar el proyecto y motivar a los agricultores.	0	2'588.500	2'588.500
Actividad 2: construir la infraestructura para la producción de los bioinsumos y los biofertilizantes en una finca piloto.	2.160.000	3'072.000	5'232.000
Actividad 3: realizar tres talleres de un día, con la participación de treinta pequeños productores y dos técnicos, para la capacitación técnica en la producción y el uso de los bioinsumos.	765.000	6'000.500	6'765.500
Actividad n:			
<b>Subtotal</b>	<b>33.662.650</b>	<b>12.000.000</b>	<b>45.662.650</b>
<b>Gastos administrativos (5%)</b>	<b>8.925.000</b>	<b>16.325.000</b>	
<b>Total</b>	<b>42.587.650</b>	<b>19.400.000</b>	<b>61.987.650</b>

El segundo implica que debemos detallar el costo total de cada actividad como resultado de sumar cuánto gastaremos en jornales, materiales, honorarios, etc., en cada una. Este esquema implica contar con un cuadro de soporte donde detallamos los costos de cada rubro, ya que en el cuadro resumen sólo presentamos los totales, como vemos en el ejemplo 4.



### Ejemplo 7: Presupuesto detallado por actividades (\$)

Actividades	Jornales	Honorarios capacitadores	Transporte, alimentación, alojamiento	Materiales	Logística	Infra estructuras	Total
Actividad 1	0	300000	1.710.000	78500	500.000	0	2588500
Actividad 2	1.222.000	0	0	5.232.0000	0	0	5.452.000
Actividad 3	0	900000	4.130.000	235500	1.500.000	0	6765500
Actividad n	...	...	...	...	...	...	...
Subtotal	5.200.000	3.200.000	8.700.000	23.662.650	3.700.000	1.200.000	45.662.650
Admiistración(5%)							16.325.000
Total							61.987.650

detalla los valores de cada ítem, como se señala en el ejemplo 7. En el cuadro detallado, el total que obtenemos en la actividad 2 es el mismo valor que trasladamos al cuadro resumen.

Hay una estructura básica que puede ser aplicada a cualquier tipo de formato y es la que vamos a trabajar a continuación. Se trata de un cuadro de doble entrada: en las filas se incluyen todas las actividades del proyecto y en las columnas, los rubros del proyecto

{ Hay una estructura básica de presupuesto: un cuadro de doble entrada. }

Con este esquema se pueden hacer fácilmente las sumas y hacer cualquier tipo de cuadro requerido por diferentes financiadores. El primer paso será definir los costos unitarios de cada uno de los rubros del proyecto ajustados a los costos de la región, para lo cual se elabora un cuadro denominado 'predeterminados'.

Con este esquema será más fácil, posteriormente, usando el programa Excel, elaborar todas las operaciones necesarias, con la ventaja de que, si en un momento dado cambia el valor de alguno de los rubros, automáticamente se actualizarán los montos en el presupuesto.



### Ejemplo 8: Cuadro de predeterminados

Predeterminados	
Rubro	Valor unitario (\$)
Pasajes locales	
Pasajes aéreos nacionales	
Pasajes subregionales	
Transporte técnicos/zona de cubrimiento/día	
Alimentación/día	
Alojamiento/día	
Fotocopias	
Papel ayudas/lámina	
Alquiler video beam/día	
Alquiler auditorios/día	
Alquiler computadores/día	
Honorarios/día capacitadores	
Vivero local 600 m <sup>2</sup>	
Planta de micorrizas local (7 m x 35 m)	
Planta de bokashi local (5 x 5)	
Planta de vermicompost local (7 x 35)	
Planta de bioles local (5 x 5)	
Mini lab	
Materiales iniciales plátano	
Semilla Super Élite plátano	
Semilla Élite plátano	
Semilla básica plátano	
Kg de bokashi	
Lt de violes	
Kg de micorrizas	
Kg de vermicompost	
Valor jornal	
Valor arriendo tierra (ha/añual)	
Valor salario técnicos	



Con los valores unitarios definidos podemos empezar a elaborar y a diligenciar el cuadro de doble entrada para cada uno de los años de duración del proyecto. Continuando con el ejemplo de los productores de plátano, en el siguiente cuadro incluimos, a manera de ejemplo, las tres actividades en las filas y en las columnas algunos de los rubros que contemplan los gastos en los que se incurrirá para la ejecución de las actividades.

Es importante anotar que en las columnas debemos poner todos los rubros del proyecto, aunque no todos se llenen para todas las actividades. Así, por ejemplo, el ejemplo 6 nos muestra el presupuesto de “talleres participativos y jornadas de trabajo”, que se desagrega en los costos de pasajes, alimentación y alojamiento para los productores, para los técnicos y para los capacitadores, la logística para los talleres, los materiales, etc., pero también incluye otros rubros como “infraestructuras y equipos”, “semillas limpias”, “producción de bioinsumos”, etc. Los rubros dependen de cada uno de los proyectos y, por tanto, no hay una fórmula única para definirlos —los que incluimos en este ejemplo pueden no ser útiles para otro tipo de proyectos—.

Usando este formato podemos hacer sencillas operaciones en Excel para obtener los totales: por rubros, si hacemos sumas en las columnas, o por actividades, si hacemos sumas horizontales. Así, por ejemplo, si sumamos todas las columnas que dicen ‘alimentación’ podremos saber cuál es el gasto total en alimentación, tanto para los productores como para los técnicos, pero si hacemos sumas horizontales podremos saber cuánto cuesta cada una de las actividades del proyecto.

El paso siguiente es determinar, de esos costos totales, el monto que será aportado por las comunidades, por ejemplo los jornales, y la cantidad de dinero que debemos solicitar a los financiadores. Es importante que tengamos en cuenta que algunos financiadores establecen cuáles gastos financian y cuáles no (gastos elegibles) o los montos máximos que financiarán. Esta condición la debemos tener clara porque, en ese caso, tendremos que buscar fuentes de financiación complementarias que aporten los recursos que hagan falta. Veamos el ejemplo 9:





**Ejemplo 9:**  
Presupuesto por contribuciones de las partes,  
en costos directos e indirectos

PARTIDAS	CONTRIBUCIONES EXTERIORES EFECTIVO					COSTO
	Aportes entidad Cooperante	TOTAL aportes cooperante	APORTE LOCAL - beneficiarios	Asociación de campesinos	TOTAL Aportes locales	TOTAL
<b>COSTES DIRECTOS</b>						
A.I. Identificación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II. Terrenos	0,00	0,00	2.500,70	2.500,70	2.500,70	2.500,70
A.III. Construcción	31.608,61	31.608,61	13.927,53	13.927,53	13.927,53	13.927,53
A.IV. Equipos y suministros	10.914,53	10.914,53	25.467,23	25.467,23	25.467,23	25.467,23
A.V. Personal Local	26.326,57	26.326,57	0,00	0,00	13.864,90	13.864,90
A.VII. Viajes y estancias	4.725,08	4.725,08	0,00	0,00	1.899,70	1.899,70
A. VIII Capacitación y formación	13.753,87	13.753,87	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IX. Funcionamiento	1.667,14	1.667,14	0,00	0,00	3.389,84	3.389,84
A.XII. Evaluaciones y Auditorías externas	868,30	868,30	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>	<b>89.864,09</b>	<b>89.864,09</b>	<b>41.895,46</b>	<b>19.154,44</b>	<b>61.049,91</b>	<b>150.914,00</b>
Porcentaje sobre Total Costes Directos	59,55	59,55	27,76	12,69	40,45	100,00
<b>COSTES INDIRECTOS</b>						
Gastos administración ONG solicitante	6.100,00	6.100,00	0,00	0,00	0,00	6.100,00
<b>TOTAL COSTES INDIRECTOS</b>	<b>6.100,00</b>	<b>6.100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>6.100,00</b>
<b>TOTAL GENERAL EN EUROS</b>	<b>95.964,09</b>	<b>95.964,09</b>	<b>41.895,46</b>	<b>19.154,44</b>	<b>61.049,91</b>	<b>157.014,00</b>
Porcentaje Costes Indirectos sobre subvención	6,36	6,36				
Porcentaje sobre Totales	61,12	61,12	26,68	12,20	38,88	100,00



## Conceptos clave

- **Presupuesto:** nos indica la valoración de todos los recursos necesarios para que podamos desarrollar cada una de las actividades propuestas en el proyecto.
- **Costos:** se refiere a cada uno de los gastos e inversiones económicas en que incurrirá el proyecto durante su ejecución. Hay dos tipos de costos: directos o indirectos.
- **Recursos:** todo lo que se podemos requerir para el desarrollo del proyecto en cuanto a personas, dinero, infraestructura y tiempo.
- **Rubro:** es cada uno de los grupos de información en que organizamos los recursos necesarios para la ejecución del proyecto: rubro de recurso humano, rubro de materiales, rubro de equipos, rubro de transporte...
- **Fuentes de financiamiento:** expresa en la fuente de la que se obtienen o se pueden provenir los recursos que se requieren en el presupuesto.



## Recomendaciones

Al elaborar el presupuesto es importante tener en cuenta algunos aspectos que se pueden pasar por alto y que pueden incidir en la aprobación de un proyecto.

Debido a que los proyectos rara vez resultan exactamente como se planificaron, es importante incluir un margen para imprevistos, generalmente se establece un 5% o un 10% del costo total del proyecto. Este rubro permite cubrir aquellas pequeñas diferencias que se pueden encontrar en la ejecución del proyecto.

El presupuesto debe contener los rubros necesarios para alcanzar los objetivos: ni más ni menos.

En algunos casos, se solicita muy poco dinero, lo que implica que no se pueda terminar el proyecto o que sea necesario pedir más recursos cuando el proyecto esté a mitad de camino. En otros casos, se pide demasiado porque se quieren cubrir gastos que realmente no corresponden al proyecto. Ninguna de las dos situaciones es la deseada, de ahí la importancia de ser muy claros en las actividades que se desarrollarán. Un presupuesto muy elevado puede conllevar la negativa del donante porque puede pensar que no es realista, también puede ocurrir que el donante exija que se devuelva el dinero restante. Ser realista es una muestra de credibilidad.

Es importante tener en cuenta que muchos donantes mirarán primero el presupuesto y, si piensan que es exagerado por alguna razón, ni siquiera leerán el resto. Así que debe existir un balance entre los gastos del proyecto y las metas a alcanzar.

En ocasiones resulta difícil estimar cuánto costará algo. Cuando esto suceda podemos solicitar el consejo de organizaciones con criterios similares o el apoyo de técnicos de las entidades de investigación.

Otra fuente de verificación posible son los proyectos similares que hayamos elaborado antes, caso en el cual se puede revisar cuánto costó en ese momento esa actividad y hacer los ajustes del caso.

Antes de remitir la propuesta con el presupuesto, es importante verificar todos los cálculos. El tener errores en el presupuesto puede no transmitir una buena impresión al donante y generar desconfianza sobre la calidad de la propuesta que se está presentando.







The background features several overlapping, curved bands in various shades of green and grey, creating a dynamic, abstract design. The bands flow from the top left towards the right and bottom right.

# Capítulo 5

## El seguimiento y la evaluación

Una de las contradicciones más grandes que se puede encontrar en los procesos de elaboración y ejecución de los proyectos es la fase del seguimiento y la evaluación. Es una contradicción porque se presenta débil, se perfila fuerte y se ejecuta supremamente parcializada.

Todo parte de un concepto falso de que la evaluación interesa solo al finalizar el proyecto, que se efectúa para presentar informes, que es una cuestión de expertos y que solamente se lleva a cabo cuando la autorizan las directivas. Sin embargo, la evaluación es la oportunidad de tomar decisiones en torno a la revisión y ajuste de las actividades sin perder de vista la pertinencia de los objetivos.

El contexto en el que nos movemos nos obliga a que estemos alertas sobre los resultados esperados, monitoreando el entorno y evaluando cuál es el escenario alternativo que se ajusta a los objetivos del proyecto.

Así como el contexto puede afectar negativamente el proyecto, también puede influir en el logro de los resultados y acercarnos a la satisfacción de las necesidades deseadas. Por eso, el seguimiento y la evaluación son un conjunto de criterios que están en permanente vigilancia frente a la aplicación de los principios, el desarrollo de las actividades y los análisis permanentes para que la problemática inicial se transforme en una realidad positiva para la población.

“El seguimiento y la evaluación analizan las fortalezas y dificultades en la ejecución del proyecto y sirven como base para la revisión y ajuste en su planificación. Ambos son un proceso sistemático y continuo para el control de todas las actividades previstas. Se trata de verificar las acciones, sus resultados, los cambios en la población y en el entorno, así como ajustar lo necesario ante los obstáculos que se puedan presentar.”



## Objetivos de aprendizaje ●●●

Una vez finalizado este capítulo, conoceremos:

- En qué consiste el seguimiento y la evaluación de un proyecto.
- El significado de conceptos claves como: Monitoreo, evaluación ex ante y ex post, sistema de información, eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia, viabilidad, cobertura.
- Algunos instrumentos que permiten realizar permanentemente el seguimiento y la evaluación del proyecto.
- La importancia de la evaluación del proyecto y del proceso social.

**Sabremos:**

- Cómo diseñar un sistema de seguimiento y evaluación con criterios de calidad.
- Tomar posiciones y decisiones frente a los asuntos más relevantes que presente el proyecto, dificultades y cambios necesarios.
- Cómo incluir el seguimiento y la evaluación como un medio de participación activa y de política del proyecto.

**Podremos:**

- Generar una disposición de revisión permanente y ajuste del proyecto cuando lo requiera.
- Pensar en términos positivos frente a la consolidación del proyecto.
- Recuperar, analizar y organizar toda la información que arroje el proyecto y dar cuenta de sus ejecuciones.



### Unidad 3.

En búsqueda de la asociatividad

#### Unidad 1.

Midiendo el alcance de los objetivos

#### Unidad 2.

Acercamiento a un criterio de calidad

#### Producto

Tener definido el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto, así como los criterios de calidad y de articulación con otros proyectos y programas que persigan los mismos objetivos.

## Unidad 1: Midiendo el alcance de los objetivos



#### Actividad

Leamos el texto de la Caja de herramientas, que nos servirá para desarrollar las preguntas que aparecen a continuación.

Dialoguemos sobre los elementos que nos aporta este cuento:

- ¿El cuento presenta algún concepto de seguimiento y evaluación? ¿Cuál podría ser ese concepto?
- ¿Cuáles aspectos se relacionan en el proceso de evaluación?
- En el caso del cuento, ¿Sirvió de algo el seguimiento que realizó el jefe morsa?
- ¿Cuáles elementos se pueden destacar de este fracaso de evaluación?



El seguimiento y la evaluación son procesos indispensables para cerrar los ciclos y garantizar la vigencia de un proyecto.

y la visión a futuro del mismo, las acciones que conviene mantener y las rectificaciones que sea necesario realizar.

Dentro del proceso de formulación y ejecución de un proyecto, tal vez el elemento más representativo es la retroalimentación, entendida como la información que resulta de comparar los objetivos y las metas propuestas en el proyecto con los resultados obtenidos al momento de la evaluación; este proceso informa sobre el camino recorrido y el camino por recorrer, entre el estado actual del proyecto

El proceso de seguimiento y evaluación tiene un contenido social, que se relaciona con las expectativas creadas en la comunidad y los compromisos cumplidos. La evaluación es, además, una herramienta que fortalece el sistema de valores y principios que definimos para adquirir la sostenibilidad del proceso.

Amplíemos un poco el concepto del seguimiento. El seguimiento, también llamado monitoreo, consiste en verificar si los objetivos y metas planteados en el proyecto se están cumpliendo de acuerdo con lo programado, por eso, desde el momento de la formulación del proyecto, se deben prever los mecanismos de seguimiento y evaluación que acompañarán su ejecución.

El seguimiento se realiza durante la ejecución del proyecto con el fin de detectar su estado (avances, dificultades, aciertos, desaciertos) para, según la situación, proceder a hacer ajustes y correcciones, de manera que las decisiones que se vayan tomando correspondan a una buena administración del proyecto y se garantice el uso racional de los recursos y el logro de los resultados esperados.

**“La presencia de líderes comunitarios en los momentos de planificación, monitoreo y evaluación es condición necesaria para el diseño de proyectos de esta naturaleza. Nadie hasta ahora se ha planteado proyectos sociales sin objetivos, pero los enfoques metodológicos procesuales apuestan más al seguimiento como fuente de reorientaciones y toma de decisiones, a partir de la información recolectada, dado que la realidad social cambia frecuentemente en lapsos breves y en no pocos casos hace perder vigencia a los objetivos iniciales”**

El seguimiento se debe hacer día a día. No obstante, periódicamente, se hacen informes escritos, en los que se recoge: la descripción del proyecto, la descripción general de la marcha del proyecto en relación con los objetivos y resultados previstos, las actividades realizadas, el presupuesto ejecutado, la actualización del cronograma (si es necesaria), la actualización de las previsiones presupuestarias, la valoración del seguimiento y las recomendaciones.

El diseño y el uso de procedimientos e instrumentos de monitoreo nos permite sistematizar la información que se va obteniendo, información que, además, será herramienta útil para evaluar el impacto del proyecto a corto y mediano plazo. Esto será fundamental para encontrar caminos que nos permitan afianzar rutas de trabajo que redunden en beneficio de las alternativas que necesitamos para alcanzar el bienestar que deseamos y contribuir a otros procesos para que logren lo mismo.

## Seguimiento

El seguimiento consiste en verificar si los objetivos y metas planteados en el proyecto se están cumpliendo de acuerdo con lo programado, por eso desde el momento de la formulación del proyecto se deben prever los mecanismos de seguimiento y evaluación que acompañarán su ejecución

Entonces podemos afirmar que, el seguimiento es una percepción de la satisfacción de la población y del cambio de sus condiciones y ánimos de vida. No se hace seguimiento solo a la ejecución de los recursos, o a la ejecución buena, regular o mala de las actividades.

Es muy importante que el seguimiento tenga diversos componentes para medir los alcances y definir ajustes cada vez que sean convenientes. Para ello es importante el registro de cada una de las acciones realizadas y los efectos que logra en la población y en el entorno. Con un instrumento sencillo se puede ir consolidando esta información.

Indicadores	Cumplimiento	Efectos no esperados positivos o negativo	Causas o explicaciones	Recomendaciones
Del objetivo general				
Indicador 1				
Indicador 2				
De los objetivos específicos				
Indicador 1				
Indicador 2				
De los resultados				
Indicador 1				
Indicador 2				

## Los objetivos de un sistema de seguimiento son:

- Proporcionar alertas tempranas sobre los progresos (o la falta de los mismos) en el logro de objetivos y en la consecución de resultados de un proyecto para adoptar las medidas correctivas necesarias en el diseño y en la forma de ejecución de un proyecto.
- Fortalecer los resultados positivos de ejecución y de los logros, de manera que permita sistematizar las buenas prácticas y tenerlas en cuenta para acciones posteriores o en otras zonas del proyecto.
- Determinar si el proyecto tal y como está concebido sigue siendo o no pertinente.
- Señalar y adecuar la distribución de las responsabilidades y fomentar el aprendizaje. De esta manera se comparten éxitos y fracasos de los resultados y las decisiones de cambio para la mejora en el futuro.

Para realizar las labores de seguimiento, el proyecto cuenta con una serie de herramientas que permiten establecer si se está cumpliendo con lo esperado:

- Los objetivos, resultados, indicadores, hipótesis y factores de riesgo.
- El plan operativo anual y su presupuesto.
- El cronograma o calendario de acciones.
- Los informantes, o fuentes de información.
- Los receptores de la información.

Por tanto, cuando se realiza la planificación del proyecto es necesario que incluyamos los recursos necesarios para la toma de datos y programemos las actividades de seguimiento que han de realizarse. Por otro lado, las responsabilidades y la forma de presentación de los resultados debemos establecerlas claramente desde el comienzo del proyecto.

La evaluación valora si los propósitos que pretende el proyecto se están alcanzando. Pueden cumplirse todas las actividades programadas y sin embargo no alcanzarse los propósitos planteados. Tanto el seguimiento como la evaluación son instrumentos de gestión del proyecto y llevan a corregir la planificación. La evaluación debe propiciar informaciones creíbles y útiles, que permitan mejorar de forma progresiva la gestión de los proyectos.

“Por delante de todos los países está Bután, encajonado entre la China y la India, a los pies del Himalaya, muy pobre materialmente, pero que estableció oficialmente el “Índice de Felicidad Interna Bruta”. Ésta no se mide por criterios cuantitativos, sino cualitativos, como buen gobierno de las autoridades, distribución equitativa de los excedentes de la agricultura de subsistencia, de la extracción vegetal y de la venta de energía a la India, buena salud y educación y, especialmente, buen nivel de cooperación de todos para garantizar la paz social.”

Tomado de Agenda Latinoamericana 2012.

Generalmente, la evaluación se hace usando técnicas cuantitativas (indicadores) y cualitativas (consultas a beneficiarios, por ejemplo). Sin embargo, hay que tener en cuenta que las diferentes evaluaciones no sólo implican el uso de instrumentos para obtener información o de la comprobación de acciones realizadas, sino que también involucra la forma de vida de los beneficiarios del proyecto, razón por la cual se debe trabajar de manera participativa tanto en la ejecución como en la evaluación del desarrollo del proyecto.

### Seguimiento

La evaluación es el proceso que garantiza la información necesaria para mirar los efectos y resultados del proyecto, los cambios que el proyecto ha provocado en la realidad de la población desde el punto inicial de la ejecución hasta el final. Incorpora las experiencias aprendidas y proporciona elementos para la responsabilidad de quien administra el proyecto

Hay diferentes tipos de evaluación, como se describe en el siguiente cuadro.

Ex ante	Para el análisis de factibilidad de un proyecto
Durante (seguimiento)	Para el control del rumbo del proyecto mientras se ejecuta
De cierre	Al terminar el proyecto
Ex post	Tiempo después de terminado el proyecto

Fuente: ACCI.

#### Se hace en un diagrama

La evaluación ex ante, corresponde a la evaluación que recibe un proyecto en su estado de pre inversión, esto es, cuando ha sido formulado y se pretende establecer su viabilidad para decidir si se justifica o no hacer la inversión de recursos. La viabilidad se analiza respondiendo preguntas tales como:

- ¿El problema planteado presenta un análisis adecuado? ¿el problema corresponde realmente a la población beneficiaria del proyecto?
- ¿Los objetivos o la alternativa están propuestos con claridad y coherencia? ¿son posibles de lograr?
- ¿Existe coherencia entre el problema y la alternativa de solución seleccionada?

- ¿Los objetivos o alternativa que ofrece el proyecto apuntan realmente a solucionar el problema o parte de él?
  - ¿Existe correspondencia entre la alternativa seleccionada, los resultados esperados y los recursos que serán asignados al proyecto?
  - ¿Los costos calculados para el proyecto corresponden a los beneficios que va a aportar el proyecto, a los recursos que se van a usar y a la población que va a beneficiar?
- La evaluación ex post: tiene como propósito analizar el proyecto una vez ejecutado para determinar los impactos y resultados de la operación en relación con lo programado inicialmente, las razones que condujeron al éxito o al fracaso, aprender la lección y tenerla en cuenta para el desarrollo de otros proyectos. Así mismo, sus resultados pueden ser utilizados para exigir responsabilidades. La evaluación ex post apunta a resolver preguntas como:
- ¿El problema fue identificado y definido con suficiente claridad?
  - ¿Los objetivos del proyecto correspondían con la magnitud del problema? ¿eran factibles?
  - ¿Se tuvo en cuenta la capacidad institucional para su ejecución?
  - ¿Las especificaciones técnicas fueron apropiadas?
  - ¿Se cubrió adecuadamente el grupo objetivo del proyecto?
  - ¿Se cumplió el cronograma establecido?
  - ¿Los recursos asignados fueron suficientes?
  - ¿Se utilizaron racionalmente los recursos?
  - ¿Corresponden los costos financieros y sociales con los beneficios?
  - ¿El proyecto tuvo suficiente y adecuado seguimiento durante su ejecución? ¿Cómo se realizó este proceso?
  - ¿Se sistematizó la información?

### Recordemos

En relación con el seguimiento y la evaluación, durante el diseño del proyecto se deben definir los siguientes aspectos:

- ¿Quién se encargará de coordinar el seguimiento y la evaluación? ¿Cómo participa la comunidad en la toma de decisiones y cómo se organiza para ello?
- ¿A cuáles indicadores se hará seguimiento (definir indicadores)?
- ¿Cuál es la línea de base con que se cuenta, es decir cuál es la descripción actual de la situación a la que hacen referencia los indicadores para medir su cambio?
- ¿Cuáles son las fuentes que dentro del proyecto proporcionarán información necesaria para el seguimiento y la evaluación?
- ¿Qué instancias de decisión utilizarán la información proporcionada por el seguimiento y la evaluación para hacer las modificaciones que sean necesarias?
- ¿Cuántos recursos se requieren para ejecutar las acciones de seguimiento y evaluación e incluirlos en el presupuesto?
- ¿Se aplicaron los correctivos, ajustes o replanteamientos que demandó el proyecto?
- ¿Para qué se utilizó la información?

Se organiza en un cuadro



## Actividad

Desarrollemos la herramienta “Matriz de análisis de tomas de decisiones”, de los anexos. Allí podremos analizar nuestra capacidad de toma de decisiones y la responsabilidad que asumimos frente a ello.

Además del seguimiento y la evaluación como procesos naturales de un proyecto, también existen las auditorías que pueden ser exigidas por quién financia el proyecto. En esta situación es posible que estos incorporen elementos externos al proyecto y partan de una situación antes y al finalizar la ejecución.

Su finalidad es la de dar seguridad a los participantes acerca de la buena gestión y proporcionar recomendaciones para mejorar la marcha o la ejecución de otros proyectos. A continuación encontramos un listado de indicadores que nos preparan para esta serie de auditorías y que resume en gran parte lo que hemos visto hasta ahora:

**Eficiencia:** Se refiere a la capacidad del proyecto para transformar las actividades en resultados. La evaluación de la eficiencia del proyecto incluye todas las rentabilidades logradas en lo económico, lo social, cultural, ambiental. Para su aplicación son útiles preguntas como:

- Nivel de calidad de la administración del recurso
- La adecuación de las actividades a la consecución de los resultados
- Actividades con menor costo y en menor tiempo
- La existencia de posibles intervenciones propias o ajenas que dificultan o elevan costos

### Eficacia:

Refleja en qué medida se han alcanzado los objetivos, la calidad del logro, el tiempo y los recursos invertidos. Se pregunta por:

Además del seguimiento y la evaluación como procesos naturales de un proyecto, también existen las auditorías que pueden ser exigidas por quién financia el proyecto. En esta situación es posible que estos incorporen elementos externos al proyecto y partan de una situación antes y al finalizar la ejecución.

- Nivel de resultados alcanzados con relación a los objetivos
- Transformaciones positivas del entorno
- Identificación de los factores positivos que permitieron las transformaciones del entorno

### Impacto:

Efectos positivos sobre las personas beneficiarias del proyecto, consecuencias positivas y negativas que el proyecto genera: consecuencias económicas, sociales, culturales, ambientales, que se pueden ver local y regionalmente y que se pueden proyectar en el corto, mediano y largo plazo. Algunas de sus preguntas:

- Efectos positivos del proyecto en relación con los objetivos
- Efectos negativos, esperados o inesperados
- Satisfactores generados que transforman necesidades insatisfechas
- Niveles de participación de la población en otros proyectos
- Niveles organizativos y constitución de redes.



**Pertinencia:** Analiza si el propósito del proyecto es coherente con las prioridades, si la alternativa escogida es coherente con el problema analizado. Analiza si la ejecución del proyecto aporta significativamente a las personas y a su entorno. Puede preguntarse por:

- El proyecto mejora la situación de las personas y su entorno
- Sus objetivos responden a las prioridades identificadas
- En qué medida y aspectos significativos las personas del proyecto han visto mejorar su condición de vida
- Qué cambios deben hacerse al proyecto para mejorar sus resultados.

**Viabilidad:** Analiza la capacidad del proyecto para proporcionar un nivel aceptable de beneficios al grupo poblacional. Significa interrogarse si el proyecto logra mantener los resultados en el tiempo. La evaluación de viabilidad se interroga sobre los procesos, es decir, se plantea sobre la capacidad del proyecto de generar procesos de desarrollo a largo plazo. Presenta algunas preguntas como:

- Existe un contexto propicio
- Evalúa si los objetivos son precisos y realistas
- La capacidad administrativa y técnica de las personas beneficiarias
- Analiza la viabilidad económica de nuevas inversiones en el proyecto
- Analiza la participación y apropiación de las personas y de las autoridades locales
- Se pregunta por las afectaciones del proyecto en las condiciones socio-culturales locales
- Analiza el medio ambiente y la elección de tecnologías adaptadas a las condiciones económicas y sociales de las personas

## Cobertura:

Consiste en evaluar hasta qué punto el proyecto llega a toda la población que se espera beneficiar. Se trata no solo de medir el tamaño de la cobertura, sino también analizar si existe alguna discriminación en la cobertura y analizar las posibles barreras de acceso al proyecto. Preguntas por:

- Tasa de cobertura
- Discriminaciones en la cobertura
- Acceso a oportunidades
- Permanencia y estabilidad de las oportunidades.



## Actividad

La caja de herramientas contiene un instrumento que nos permite crear nuestros criterios de calidad y orientar nuestro proceso. Diligencia el instrumento y compartamos la propuesta con el grupo. Una vez que terminamos esta unidad, revisemos nuestra construcción y observemos si es necesario modificarlo o complementarlo.

Veamos el siguiente cuadro que propone realizar monitoreo constante para asegurarse que el proyecto esté en su curso. La revisión puede ser ocasionalmente para ver si cada nivel de objetivos conduce al siguiente y para saber si se necesita hacer algún cambio en los planes del proyecto y evaluar con las consideraciones que vimos en la unidad 2 de este capítulo.

	<b>MONITOREO</b>	<b>REVISIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
¿Cuándo se realiza?	Constantemente Durante la vida Del proyecto	Ocasionalmente En la mitad o al Final del proyecto	Ocasionalmente Al final o más allá De la fase del proyecto
¿Qué se mide?	<b>Eficiencia</b> Utilización de insumos, actividades, resultados, supuestos	<b>Efectividad, pertinencia e impacto inmediato</b> Logro del propósito	<b>Impacto a largo plazo y sostenibilidad</b> Logro del propósito, meta y cambio no planeado
¿A quiénes se involucran?	Equipo de trabajo de la organización o de la familia	Equipo de trabajo y personas que están fuera de la organización o de la familia	Personas que están fuera de la organización o de la familia
¿Cuáles son las Fuentes de información que se utilizan?	Documentos internos Ej. Informes mensuales, registros de trabajo o de viajes, actas de reuniones	Documentos internos y externos Ej. Informes anuales, informes técnicos	Documentos internos y externos Ej. Informes de asesores externos, estadísticas nacionales y municipales, informes de evaluación
¿Quién utiliza los resultados?	Directivos y equipo de trabajo del proyecto	Directivos, equipo de trabajo, donantes, beneficiarios	Directivos, equipo de trabajo, donantes, beneficiarios, otras organizaciones
¿Cómo se utilizan los Resultados?	Para realizar cambios mínimos	Cambios en políticas, estrategias y trabajo futuro	Cambios de mayor envergadura en política, estrategia y trabajos futuros

Origen: Rachel Blackman



### Actividad

En la Caja de Herramientas se encuentra un texto que brinda información sobre el trabajo de los planes de negocio. Leamos e identifiquemos los pasos que se requieren para efectuar un plan de negocios. Observe si aplica para el caso de su proyecto, elaborar un esquema para gestionar un plan de negocios.

**Lectura recomendada:** En nuestra Caja de herramientas encontrará una lectura complementaria para este capítulo.

## Unidad 3: En búsqueda de la asociatividad

Uno de los ideales más interesantes que hombres y mujeres llevamos con nosotros es la búsqueda de la organización. Organización para múltiples propósitos: por pura solidaridad, por ayudarnos mutuamente (“la unión hace la fuerza”), para establecer relaciones con otras personas, para buscar complementos (“nadie aprende solo”), para saber que nos estamos solos en el mundo, en fin, para buscar aliados que nos permitan crecer y vivir la humanidad.

La organización es un centro de emprendimiento y poder. Los dos términos tienen sentidos positivos y conducen a un espacio mayor: la gestión de redes. Es propio de la naturaleza el diseño de redes (manadas) para protección y defensa, para auto regularse, auto controlarse, auto evaluarse. Y entonces surgió la idea (una idea de fuerza mayor) la organización como asociatividad, es decir, la integración de energías que se agrupan para lograr objetivos comunes.



### Actividad

Evaluemos nuestra capacidad de solución de conflictos ayudados por la herramienta “Matriz de análisis de conflictos”.

Los beneficios de estar organizados son el resultado de la gestión que cada quien emprende para encontrarse en medio de otras personas, así poco a poco, el ser humano llegó a la idea de establecer una ‘empresa’. Emprender, emprendimiento, empresa y finalmente, empoderamiento.

El potencial de las organizaciones se manifiesta cuando se construyen dimensiones vitales del ser humano como la cultura (la práctica cultural) que permite a su vez que las personas crezcamos en pensamiento, aprendemos a interpretar la realidad y a construir los rasgos de identidad.

En la unidad 2 cada persona construyó un marco de criterios de calidad del proyecto, ahora es muy importante que examinemos qué tanto incorporamos los elementos culturales y organizativos, cuáles criterios nos llevan al tejido de relaciones para darle soporte al proyecto y multiplicación en otros espacios. Por eso, el campo de las relaciones se torna supremamente importante para cualquier proyecto, pero sobre todo, para las poblaciones menos favorecidas y empobrecidas.

La organización es un centro de emprendimiento y poder. Los dos términos tienen sentidos positivos y conducen a un espacio mayor: la gestión de redes. Es propio de la naturaleza el diseño de redes (manadas) para protección y defensa, para auto regularse, auto controlarse, auto evaluarse. Y entonces surgió la idea (una idea de fuerza mayor) la organización como asociatividad, es decir, la integración de energías que se agrupan para lograr objetivos comunes.

El potencial de las organizaciones se manifiesta cuando se construyen dimensiones vitales del ser humano como la cultura (la práctica cultural) que permite a su vez que las personas crezcamos en pensamiento, aprendemos a interpretar la realidad y a construir los rasgos de identidad.

En la unidad 2 cada persona construyó un marco de criterios de calidad del proyecto, ahora es muy importante que examinemos qué tanto incorporamos los elementos culturales y organizativos, cuáles criterios nos llevan al tejido de relaciones para darle soporte al proyecto y multiplicación en otros espacios. Por eso, el campo de las relaciones se torna supremamente importante para cualquier proyecto, pero sobre todo, para las poblaciones menos favorecidas y empobrecidas.



### Actividad

En las herramientas de apoyo se encuentra un texto que brinda información sobre el trabajo de los planes de negocio. Leamos e identifiquemos los pasos que se requieren para efectuar un plan de negocios. En medio de la lectura observe si es el caso de su proyecto, elaborar un esquema para gestionar un plan de negocios.



“Para poder contar con otros debemos comenzar por contar seriamente cada uno consigo mismo; es indispensable comenzar el proceso de solidaridad apoyándose cada uno más en la reflexión, recurriendo a un sentido crítico objetivo. No se trata de recomendar más o menos hábilmente que dejemos de lado el corazón, sino simplemente, que siempre tengamos por encima del mismo, lo que en el hombre bien conformado lo está: la cabeza”



José María Arizmendi Arrieta



## Conceptos clave

- **Aporte solicitado:** es el monto en dinero que se pide a la entidad donante que corresponde a los fondos que se necesitan para desarrollar las distintas actividades previstas. Se expresa como porcentaje del total del costo del proyecto.
- **Aporte local:** es el monto en dinero o especie con el cual contribuye la entidad o grupo solicitante para desarrollar el proyecto y cambiar una situación determinada. También se expresa como porcentaje del costo total del proyecto, lo que permite visualizar los aportes.
- **Contexto:** nos corresponde describir y analizar otras intervenciones que se realizan y ver su conexión con nuestra propuesta y ámbito de acción.
- **Eficacia:** es el logro o modificación de la situación o el problema, en el tiempo programado inicialmente por el proyecto.
- **Eficiencia:** es la relación entre los recursos invertidos y los logros obtenidos.
- **Evaluación:** pueden ser de dos tipos. Una externa, cuya ejecución corresponde a agentes externos al proyecto y puede hacerse mediante logro de objetivos, de resultados, etc. La otra corresponde al proceso interno que se genera desde el seguimiento y permite redireccionar el proyecto si es necesario.
- **Evaluación ex ante:** evaluación antes de que se inicie el proyecto, que busca contribuir al proceso decisorio, arrojando información sobre la bondad de un proyecto propuesto.
- **Evaluación ex post:** evaluación después de que se terminen las actividades y se ejecute el proyecto, permitiendo establecer los logros inmediatos y su contribución a los de mediano plazo.
- **Impacto:** es un cambio o efecto cuantificable o visible.
- **Incidencia:** es el efecto que se tiene sobre procesos.
- **Insumos:** es lo que requerimos para llevar a cabo actividades. Pueden ser humanos, de infraestructura, equipamiento, apoyo logístico, asistencias técnicas, investigaciones, diagnósticos, estudios, etc.
- **Matriz de planificación:** corresponde a una tabla resumen donde podemos ver de manera fácil los objetivos, los resultados y las actividades, así como las hipótesis en los distintos niveles y sus correspondientes indicadores y fuentes de verificación.
- **Pertinencia:** es la posibilidad real de que el proyecto pueda ejecutarse, considerando los riesgos y de que efectivamente se logren los objetivos de transformación.
- **Seguimiento:** se corresponde a una actividad constante, permanente y sistemática que debe contemplar el proyecto a cargo de quienes lo ejecutan. Para ello se deben establecer mecanismos estandarizados que reflejen la marcha del proyecto y la relación entre actividades, resultados y objetivos.

## Bibliografía

ACCIÓN SOCIAL Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional.  
[http://www.minambiente.gov.co/documentos/4794\\_100210\\_manual\\_formulacion\\_proyt\\_coop\\_marco\\_logico.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/4794_100210_manual_formulacion_proyt_coop_marco_logico.pdf).  
Consultado en Agosto 23 de 2012.

Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, ACCL. Indicaciones para la presentación de proyectos. Bogotá, abril del 2000. Disponible en la página web de la ACCL: [www.accl.gov.co](http://www.accl.gov.co), en la opción «interés general» bajo el título «Guía de indicaciones» seleccionar «indicaciones para la presentación de proyectos».

Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Manual de Gestión del Ciclo de un proyecto. Disponible en: [http://www.femica.org/archivos/manual\\_gestion.PDF](http://www.femica.org/archivos/manual_gestion.PDF)

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Cómo evaluar proyectos de Cultura para el Desarrollo. Una aproximación metodológica a la construcción de indicadores. Catálogo general de publicaciones generales: <http://publicaciones.administracion.es>.

BARRIOS, Sandra Luz. Manual de Campo Planeación Comunitaria Participativa. PESA- México. FAO - PESA – SAGARPA. México, 2008.

BEAULIEU, Natalie y Grupo de Planificación para el Desarrollo Rural. Guía para la planificación el seguimiento y el aprendizaje orientado al desarrollo comunitario. Informe interno. Cali, marzo del 2004, 18 p. CIAT. (En línea). En [http://www.ciat.cgiar.org/planificacion\\_rural/download/publicaciones/Gu%EDaplanificacion2004](http://www.ciat.cgiar.org/planificacion_rural/download/publicaciones/Gu%EDaplanificacion2004). PDF (visitado: febrero del 2005).

CANCINO ACUÑA S., GUTIÉRREZ MEJÍA M. Y CUAN CARRILLO A. Manual fuentes de financiación para proyectos de inversión. Departamento Nacional de Planeación. Coordinadora Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional BPIN. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, Diciembre de 2003.

CARTIER, William. Planificación agrícola y rural en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 1990, 103 p.

CEPAL. Financiamiento para el desarrollo sostenible: Asociación público-privadas para la inversión ambiental en América Latina y El Caribe, 2002.

COHEN, Ernesto y MARTÍNEZ, Rodrigo: “Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales”. División de Desarrollo Social CEPAL.

CRUZ CERON, Gabriel. Formulación de proyectos agropecuarios y agroindustriales: identificación de problemas y selección de alternativas. Universidad de Caldas. Manizales, 1996, 64 p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Guía para la formulación de planes de desarrollo. Capítulo 2. Disponible en [http://www.dnp.gov.co/03\\_PROD/METOD/6m\\_dt.htm](http://www.dnp.gov.co/03_PROD/METOD/6m_dt.htm)

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

FAO. Formulación de proyectos de inversión agrícolas y rurales: instrumentos de planificación, estudios de caso y ejercicios. Roma, 1998.

FAO. Empresas comunitarias de productos del bosque: análisis y desarrollo de mercado (AyDM). Borrador de trabajo. Roma, 2001.

GARCIA S., Ester. El concepto de actor., reflexiones y propuestas para la ciencia política. Revista Andamios. Año/vol. 3. Número 006. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Distrito Federal México . p 199-216

Instituto de Investigaciones Biológicas Alexander von Humboldt. Guía para la elaboración de un plan de negocios para empresas de Biocomercio. Bogotá, enero del 2003. Disponible en: [http://www.humboldt.org.co/biocomercio/desarrollo/plan\\_negocio.pdf](http://www.humboldt.org.co/biocomercio/desarrollo/plan_negocio.pdf).

MAX-NEEF, Manfred. Con colaboraciones de Antonio Elizalde y Martha Hopenhayn. "Desarrollo a Escala Humana". Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Montevideo, 1993.

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Programa de Mercados Verdes. Cómo hacer un plan de negocios. Bogotá, enero del 2001. En línea: <http://www.cnpml.org/html/archivos/Ponencias/Ponencias-ID83.pdf>

MORENO MORA N. Y BEJARANO ORTEGA J. Mapa de Fuentes de Financiación para la Producción Agroforestal Sostenible en Colombia.. Convenio Fondo Biocomercio. Serie Documentos de Trabajo IXXX Diciembre de 2007.

PODION. Planificación de proyectos y diseño de indicadores. 4ª edición. Corporación Viva la Ciudadanía. Bogotá, 2000. 63 p.

ROURA, H. y CEPEDA, H. Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos rurales: Capítulo VI: identificación del proyecto. CEPAL, Santiago de Chile, 1999. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/llpes/7/LCL1267P/manual2.pdf>.

VELA, Gloria. "Enfoque del marco lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos". Febrero 1990.

WILCHES-CHAUX, Gustavo, "Brújula, Bastón y Lámpara", para trasegar los caminos de la educación ambiental. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Presidencia de la República de Colombia, 2006.

WILCHES-CHAUX, Gustavo, Gobernar es construir el futuro: una conversación sobre desarrollo y prospectiva con candidatos y candidatas a las alcaldías municipales. Dirección de Desarrollo Territorial del Departamento Nacional de Planeación. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, 2003.

