

Los objetivos responden a las preguntas ¿qué queremos hacer? y ¿qué cambios deseamos lograr frente a la situación problema? Es decir, traducen lo que es un problema existente a los logros deseados y posibles frente al problema. Son un intento de responder a él.

Pero a la vez, como se insistió antes, la noción de planificación se liga a la de futuro posible.

Así, si por un lado los objetivos deben tener raíces en la realidad concreta que hemos trabajado, por el otro deben también apuntar hacia algo distinto. La parte de futuro de los objetivos es ayudada por esta tarea de pronosis que señalábamos, pero que no se desarrollará aquí.

Nótese cómo en el paso “formulación de objetivos” estamos concretando algo que existía desde el inicio. En efecto, para ver que algo es problema y para analizarlo o diagnosticarlo, desde el inicio teníamos ya algunas ideas, aunque vagas, de los posibles objetivos. De un “qué” bastante vago pasamos a una formulación precisa de el o los objetivos que van a orientar al proyecto.

Por lo común, hay una escasa preocupación inicial, al instaurarse un proyecto, por definir con claridad y en forma concreta los objetivos que desean lograrse. A menudo hay grandes esfuerzos en la fase de operacionalización y demasiado poco en la fijación de objetivos.

Precisemos que en verdad esta fase, idealmente, plantearía un sistema de objetivos, basados en ciertos supuestos y traducidos a objetivos o metas operativos, de tal modo que pueda hablarse de una cadena de objetivos interdependientes, cada uno de los cuales es condición para el otro superior.

En esta etapa se concretan objetivos iniciales vagos y se progresa en su definición, de modo que los objetivos lleguen a traducirse en operaciones específicas de lo que el proyecto desea hacer en función de los problemas esenciales de una comunidad, población meta o beneficiarios (as), y dentro de un determinado contexto social.

Debe destacarse que en esta fase hay un proceso selectivo importante. Si en las anteriores uno no puede haber establecido varios problemas o varias necesidades de una población de interés, aquí ya hay opciones más definitivas, pues se refieren a lo que el proyecto va a intentar hacer.

Uno se pregunta qué es lo más significativo que desea y puede acometer el proyecto. Concretar los esfuerzos en algunos de los objetivos posibles es descartar otros.

Así, si el problema general fuera la situación de pobreza, marginalidad y explotación del pequeño agricultor de subsistencia, se plantearía una serie de objetivos destinados a aliviar o a transformar esa situación. Nótese que frente al diagnóstico del problema, los **objetivos son los medios generales a través de los cuales se espera atacar tal problema.**

De tal modo, una propuesta podría plantearse una serie de objetivos que supuestamente corregirían aquello en sus raíces o en sus manifestaciones. Por ejemplo, aumento de la cobertura educativa a los adultos, capacitación técnica o productiva, formulación de cooperativa, subsidios y estímulos agrícolas, carreteras y mercados, redistribución de la tierra o de la población, cambio de cultivos, organización y participación popular, mejoramiento de la dieta, constitución de puestos de salud, etc.

De este modo, los objetivos señalarán rumbos ciertos y logros factibles de obtenerse. Puede que no ataquen toda la situación problema. Hay un proceso de selección, de priorización.

B. LOS SUPUESTOS: FUNDAMENTANDO OBJETIVOS

Tras los objetivos hay supuestos. Consideremos dos tipos: los de valor y los de realidad.

Los supuestos de valor tienen que ver con nuestras preferencia, con nuestra visión de un futuro mejor. Hay que preguntarse ¿a dónde conducen estos objetivos?, ¿para qué son un medio?, ¿que se esconde tras esta formulación del objetivo?

Los supuestos de realidad tienen que ver con un análisis del contexto en el que se desenvuelve el proyecto, con la viabilidad de los objetivos. La viabilidad que los objetivos puedan lograrse. El análisis del contexto, supuestamente, debió hacerse en el diagnóstico. Se trata de considerar ahora, para poner en marcha al proyecto, todos los factores que le darán la tónica, los límites, las posibilidades y las dificultades del proyecto. Así, los objetivos tendrán perspectivas de lograrse.

Es frecuente que, al plantearse los objetivos, el entusiasmo de los propulsores del proyecto, sobre todo el de los agentes externos, haga que se subestimen las condiciones limitantes del contexto global, más próximo y cotidiano y se sobreestimen las propias potencialidades del proyecto para actuar contra viento y marea.

C. OBJETIVO(S) Y VIABILIDAD POLITICO-TECNICA

En el propio proceso de ir formulando tentativamente los objetivos, se debe considerar su viabilidad política y técnica.

La viabilidad política es la que más claramente tiene que ver con un análisis objetivo del contexto, sus restricciones y, sobre todo, con aquello que permite determinar qué es posible hacer dentro de él.

La viabilidad técnica es un modo de vincular los objetivos con las alternativas de acción a elegirse para lograrlos, con las estrategias.

D. OBJETIVOS: INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Los objetivos guían y dan sentido a cada actividad que se realice dentro de la propuesta. Sirven para contrastar, a cada momento, las cosas concretas que se hacen con la dirección a donde apuntan. Sirven para retomar el rumbo que a veces parece perderse entre tantas y diversas acciones específicas que se van realizando conforme avanza el proyecto. Por eso también son necesarios para poder luego evaluar lo realizado, como se verá más adelante.

Dada esta importancia, es necesario dedicar un buen tiempo en la planificación a formular objetivos precisos, simples, comprensibles por todos, en los que se indique claramente lo que se desea. Algunos prefieren también indicar metas cuantitativas, plazos, sujetos.

E. UNA ALTERNATIVA DE DEFINICION

La definición del objetivo (o de los objetivos) puede lograrse también a través de una “lluvia de ideas”, donde cada participante señala -de manera esquemática- nociones de objetivos, que luego se formularán con más precisión. Del conjunto de ideas se comienza a armar el árbol: el tronco es el objetivo más general y las raíces son el problema real que ataca; el resto son ramas gruesas y delgadas.

El proceso de formular objetivos, por estas u otras técnicas, es lento. Hay que hacer y rehacer el trabajo, pero se tiene la ventaja de que los participantes se interiorizan de la lógica que guiará la propuesta, de por qué se priorizan algunos objetivos y otros no, de cómo un objetivo menor es un medio para otro mayor, etc.

Además, formular objetivos específicos bien concretos, encadenados como medios para lograr objetivos más generales, permite vincularlos más cercanamente con actividades y establecer más claramente si éstas se han logrado o no. O sea, se mide más apropiadamente el avance. Con un solo objetivo general y vago no se sabrá si las actividades que se van cumpliendo son o no un avance hacia su logro. Y si es vago, entonces cualquier cosa que se hiciera podría justificarse como adecuada -o útil, si uno es crítico- ante el objetivo.

II. LO QUE SE DEBE REVISAR AL FORMULAR OBJETIVOS

A. LOS OBJETIVOS DEBEN...

1. Ser lo que se busca o se desea alcanzar.
2. Proporcionar indicadores (metas) preferiblemente cuantitativos.
3. Ser precisos, concisos, claros y alcanzables.
4. Ser expresados en el tiempo o sea que deben existir un período límite para alcanzarlo y poder ser verificable.

B. LOS OBJETIVOS NO DEBEN...

1. Ser demasiados amplios, abiertos o generales y menos aún ambiguos.
2. Describirse con términos como mejorar, fortalecer, aumentar, promover, modernizar, etc.
3. Confundirse con medio para alcanzar algo (prestar apoyo a..)

C. LO QUE NO DEBE HACERSE

1. Entrar en detalles sobre la metodología a utilizar en esta parte.
2. Confundir los objetivos con los métodos (se debe concentrar en objetivos reales en términos mensurables).

III. COMO ESCRIBIR OBJETIVOS

Los objetivos deben ser expresados en términos de resultados esperados.

Cada objetivo debe responder a la pregunta: ¿A quién se espera que haga cuándo de qué, para cuándo, y dónde?

QUIEN

Grupo-objetivo o individuo del cual se espera el cambio

QUE

La acción o cambio de comportamiento esperado.

CUANTO

La dimensión de cambio esperado.

CUANDO

Para cuándo se lograrán las condiciones deseadas.

DONDE

Lugar en el cual se observará el cambio.

Los siguientes pasos le ayudarán a escribir objetivos completos:

1. Escribir QUIEN es el autor del objetivo. Por ejemplo, *familias campesinas con terrenos de entre 1 y 5 hectáreas de extensión.*
2. Escribir QUE tarea o trabajo se hará o QUE cambio se esperará. Por ejemplo, *familias campesinas con terrenos de entre 1 y 5 hectáreas de extensión han empezado a utilizar nuevos fertilizantes.*
3. Escribir CUANTA cantidad, calidad y/o parámetros de tiempo que se apliquen al objetivo. Por ejemplo, *diez familias campesinas con terrenos de entre 1 y 5 hectáreas de extensión han empezado a utilizar nuevos fertilizantes.*
4. Añadir CUANDO ocurrirá ésto. Por ejemplo, *dentro de seis meses, diez familias de la comunidad "X", con terrenos de entre 1 y 5 hectáreas de extensión, han empezado a utilizar nuevos fertilizantes.*

IV. TIPOS DE OBJETIVOS

A. OBJETIVO DE DESARROLLO

Es la situación o imagen objetivo global o general que se desea alcanzar, frente a la situación (también global o general) actual.

Así, el objetivo de desarrollo obedece a un problema o situación global en el que se enmarca el problema específico que se pretende solucionar con el proyecto.

Un objetivo de desarrollo, a manera de ejemplo, puede ser "Mejorar las condiciones socio-económicas de la persona del campo". El objetivo global (de desarrollo) encierra aspectos y problemas como, por ejemplo, salud, educación y vivienda, cada uno de los cuales deberá ser solucionado con distintos proyectos o acciones, cada uno con sus respectivos objetivos inmediatos.

En otras palabras, es el escenario, las condiciones o el fin último que deberá

imperar y que justifica la existencia del proyecto.

Lo anterior indica que el objetivo de desarrollo se da en un contexto amplio, a nivel sectorial o multisectorial (que puede ser en un plano nacional o regional) al cual el proyecto debe contribuir, como una entre tantas acciones y medidas que, ejecutadas en forma conjunta o coherente y coordinada, permitirán alcanzarlo. Es decir, que el proyecto, por sí solo o directamente, no puede alcanzar dicho objetivo. Lo que se pretende es que aporte al máximo en ello.

B. OBJETIVOS INMEDIATOS

Son el efecto, el fin directo o específico que se espera alcanzar con el proyecto (con sus propios recursos y actividades) para solucionar el problema específico identificado o aprovechar una oportunidad, lo que contribuirá al logro del objetivo de desarrollo.

Al formular los objetivos de una propuesta es conveniente estructurar el "árbol" (de objetivos), técnica que consiste, en términos muy generales:

1. Determinar cuál es el fin último que se persigue con la propuesta, que viene a ser el objetivo estratégico o de desarrollo.
2. Determinar qué se busca con el mismo, lo que nos va indicando, en orden de importancia, prioridad y dependencia, los objetivos específicos.

Un objetivo inmediato (específico) puede ser "aumentar el ingreso de estos campesinos", "mejorar su dieta alimentaria (nutrición)", "proporcionar una alimentación adecuada".

Los distintos proyectos, con sus correspondientes objetivos, ejecutados en forma coherente, conjunta o integral, permitirán alcanzar el objetivo de desarrollo.

Por lo general, los objetivos se enuncian en términos cualitativos, para de esa forma no confundirlos con las metas. Si, para facilitar su comprensión, se desea expresarlos en términos cualitativos mencionando los componentes o medios para alcanzarlos, ésto no causará problemas.

Lectura Complementaria

Arbol de Problemas y Objetivos

UNA TECNICA PARA ELABORAR E IDENTIFICAR PROBLEMAS Y OBJETIVOS

El árbol de problemas es una técnica esquemática o visual que nos lleva a un proceso de reflexión y comprensión de los problemas existentes, sus causas y sus efectos.

Esto nos permite determinar los pasos a seguir para solucionar cada uno de ellos.

Con este ejercicio se logra:

1. Colocar esos problemas y objetivos en orden de importancia (lo que se conoce como jerarquización).
2. Distinguir cuáles de los problemas pueden ser solucionados por la comunidad.
3. Distinguir cuáles de los problemas sólo pueden solucionarse con apoyo externo, qué tipo de apoyo externo se requiere y cómo lograr ese apoyo.

Durante el desarrollo de esta herramienta vamos a ver que las causas de un problema tienen relación con otros problemas.

Por ejemplo, digamos que el problema es que cada vez hay menos productos para la venta y consumo debido a la baja productividad. Durante el proceso de análisis de ese problema nos lleva a encontrar que esa baja productividad se debe a la pérdida de suelo. Por lo tanto, debemos buscar la(s) causa(s) de la pérdida del suelo.

Todo esto significa que debemos llegar a la raíz del problema.

A. DETERMINACION DE LOS PROBLEMAS

Antes de identificar un problema, debemos tener una idea clara de la realidad de la comunidad u organización, debemos conocer sus necesidades y las dificultades a las que tiene que hacer frente. Para ello, es conveniente y necesario realizar un diagnóstico con la participación del mayor número posible de personas afectadas.

Recién cuando se haya realizado el diagnóstico se procede a precisar el problema específico que se quiere atender.

La definición del problema debe contemplar:

1. Su naturaleza (por ejemplo, social, productivo, económico, ambiental, político, religioso....).
2. Los individuos o sectores sociales afectados.

3. La zona geográfica o sector de la organización afectado por el problema.
4. Un cálculo estimado de la magnitud (el tamaño) del problema.

Con el árbol, tendremos claro por qué se da el problema. De esta manera, podemos ir encontrando posibles soluciones.

Un procedimiento sencillo que ayudará a definir el problema concreto debe considerar:

1. Debe asegurarse la participación de hombres y mujeres de diferentes edades y representantes de instituciones que trabajan en el área (personal externo).
2. Se forman los grupos de trabajo.
3. Cada miembro del equipo pone por escrito o expresa en forma verbal un problema que considere importante.
4. Se escoge entre todos los integrantes del grupo cuál es el problema central.
5. A partir de ese problema central, se ordenan todos los problemas según causas y efectos, de acuerdo a su prioridad.
6. Si no es posible seleccionar sólo uno, se puede trabajar con varios problemas centrales, pero antes de finalizar se debe volver sobre el tema y determinar el problema central.

Es importante tener siempre presente que el problema...

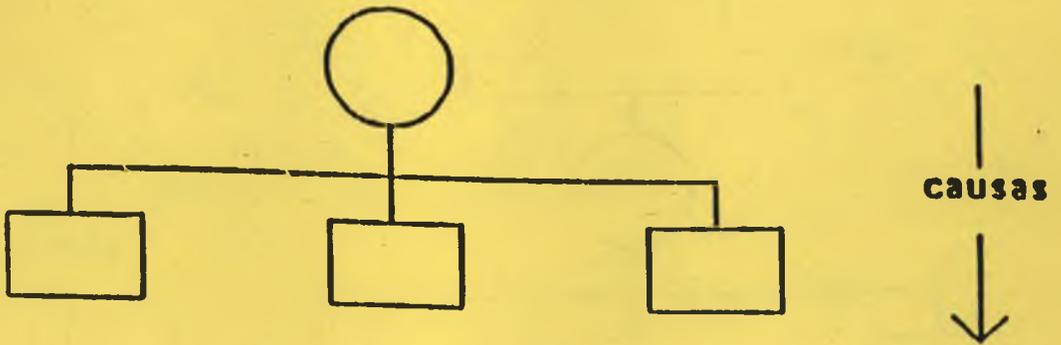
- * *es una situación o condición*
- * *que afecta a las personas dentro o fuera de la organización o comunidad,*
- * *que continuará existiendo en el futuro y*
- * *que los miembros de la organización o comunidad "NO" desean que ocurra.*

B. ANALISIS DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL

1. Las causas esenciales y directas del problema se colocan en forma paralela, debajo del problema central.

Una "causa" es lo que da origen a (lo que ocasiona) un problema.

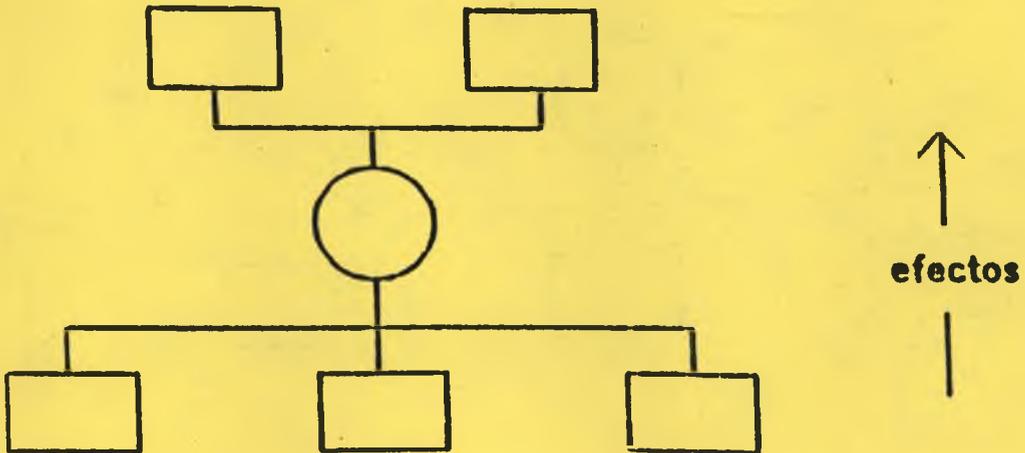
Causas



2. Los efectos esenciales y directos del problema se colocan en forma paralela, encima del problema central.

Un "efecto" es la consecuencia (es lo que sucede) en virtud de una causa.

Efectos



C. ANALISIS DE OBJETIVOS

El árbol de problemas se transforma en un **árbol de objetivos**.

Los objetivos deben escribirse en forma clara y concreta.

Los resultados esperados deben establecerse de manera realista y flexible.

Se debe tener siempre presente que los objetivos son...

- * *una situación o condición*
- * *que afecta a las personas dentro o fuera de la organización o comunidad*
- * *que continuará existiendo en el futuro y*
- * *que los miembros de la organización o de la comunidad "SI" desean que se cumplan*

En esta fase de análisis:

1. Cada problema se vuelve un objetivo. En otras palabras, el problema se transforma en una meta positiva que se quiere lograr.
2. Se reformula tanto el problema central como los otros.
3. Si se hace difícil convertir un problema en un objetivo, es necesario volver a revisar el análisis del problema y aclarar qué se quiso decir en realidad.
4. Hay que tener cuidado de que lo que se dice en los objetivos es lo que se necesita realmente para alcanzar el cambio deseado.
5. Las "causas" se convierten en **medios** (cómo lo voy a hacer) para cambiar algo negativo por algo positivo.
6. Los "efectos" se convierten en **finés** (para qué lo voy a hacer) para cambiar algo negativo por algo positivo.

D. DISCUSION DE ALTERNATIVAS

En esta fase se identifican las soluciones a los problemas. Aquí se determina cómo cumplir con los objetivos.

1. Se hace una identificación de "medios" y "fines" que se relacionan entre sí.

Esto se hace marcándolos con un color determinado ya que estos medios y fines constituyen las soluciones alternativas.

2. Se deben enumerar las alternativas, que deben estar claramente descritas (por ejemplo: "enfoque de producción", "enfoque de salud", etc.).

3. Los criterios para definir y seleccionar las alternativas deben estar de acuerdo con la realidad, para que cada una de ellas sea posible de llevar a cabo.

4. Antes de seleccionar el objetivo, hay que tomar en cuenta todas las opciones disponibles para alcanzarlo. Para ésto se debe...

- * Identificar las distintas maneras con las cuales es posible lograr el objetivo, y

- * Analizar cada una de esas opciones para elegir la mejor y la más factible.

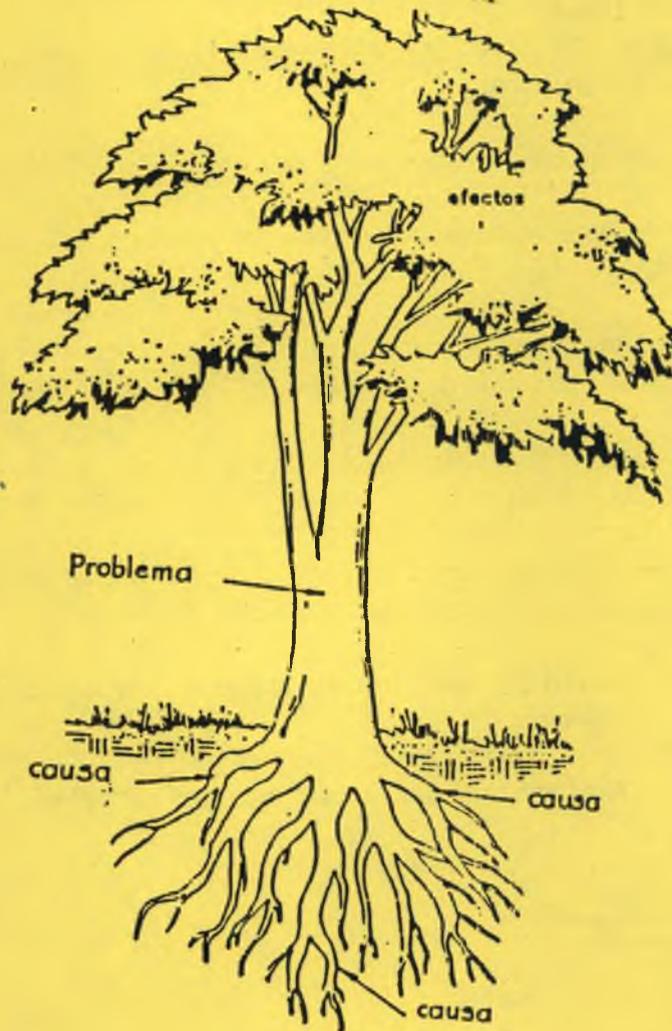
Fuente:

-GTZ. ZOPP; una introducción al método. S/P.

-CECADE. Autodiagnóstico, Módulo N° 1. 1994.

EL ARBOL DEL PROBLEMA

EL ARBOL DEL PROBLEMA



MODULO 3

COMPONENTES BASICOS
DE UNA PROPUESTA

Primera Parte

Antecedentes, Justificación y Descripción de la Propuesta

ANTECEDENTES

I. ENFOQUE GENERAL

Los antecedentes que se exponen en el documento de la propuesta se refieren a todos aquellos hechos relevantes acaecidos hasta el momento en que se inicia la elaboración de la misma. En ellos se destaca la forma cómo la ONG promotora toma contacto con el proveedor de recursos y asimila los objetivos y necesidades del mismo. Además, describe cómo compatibiliza ésto con la misión y objetivos de la propia ONG promotora y la población o temática de impacto.

Comprende los pasos previos complementarios o relacionados con la propuesta. Incluye el surgimiento de la idea y se refiere a cualquier iniciativa emprendida con anterioridad en torno al proyecto contenido en la propuesta y/o a la existencia de proyectos similares, relacionados o complementarios, independientes de la etapa en que se encuentren (en idea, en formulación, en ejecución, incluso terminados).

II. FACTORES O ELEMENTOS CLAVES

Algunos factores que se deben tener en cuenta al elaborar los antecedentes contenido en la propuesta son los siguientes:

A. LAS CONDICIONES ECONOMICAS Y SOCIALES QUE IMPERAN AL MOMENTO DE SURGIR LA IDEA DE PRESENTAR LA PROPUESTA

En este sentido, el entorno social y económico puede ser propicio para la implantación de un determinado tipo de acciones, porque están de "moda", es prioridad nacional, tiene correspondencia con la política de desarrollo nacional, es un grupo poblacional especial, etc.

B. EL PROBLEMA O PROBLEMAS ESPECIFICOS QUE ESTARIA ATACANDO LA PROPUESTA

El tipo de problema debe estar claramente planteado en este apartado así como también la solución más adecuada para satisfacerlo. El problema se debe identificar con las necesidades y los objetivos del (los) proveedor(es) de recursos, con la misión y objetivos de la ONG promotora y con las poblaciones o temática beneficiaria.

C. DE DONDE SURGIO LA IDEA DEL PROYECTO CONTENIDA EN LA PROPUESTA

Se debe hacer referencia a experiencias similares, investigaciones, estudios, diagnósticos concertados con la población, trabajos que se realizan en el presente en el lugar donde se pretende realizar las actividades descritas en la propuesta.

D. QUIENES ESTAN INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE LA IDEA
Tiene que ver con las personas o instituciones que intervinieron en la identificación del problema y en la solución que se plantea para el mismo. Cuando se trate de factores de carácter ambiental o de recursos naturales, hay que referirse a ellos en unidades mensurables.

E. CUAL ES LA DEFINICION TEMATICA, DE BENEFICIARIOS, BENEFICIARIAS Y BENEFICIOS ESPERADOS
De ser posible, se debe cuantificar la población beneficiaria y/o las comunidades involucradas y describir los beneficios que ofrecerá la realización del proyecto.

En el caso de conservación, protección y aprovechamiento de recursos naturales se debe procurar traducir ésto en unidades mensurables (disminución del área erosionada, aumento de la superficie reforestada, cuantificación de la recuperación de especies en extinción, etc.).

F. CUAL ES LA CARACTERIZACION DE LA PROPUESTA
Se debe ubicar la propuesta en el contexto global de la economía y decir si se refiere a un proyecto de carácter social, ambiental, económico, privado, de infraestructura productiva, si es un proyecto integral, de desarrollo sostenible, con perspectiva de género, etc. Además de lo anterior, es necesario indicar cómo el proyecto contenido en la propuesta satisface las necesidades del proveedor de recursos.

JUSTIFICACION

I. VINCULACIONES DE LA PROPUESTA

Lo primordial en este aspecto es identificar la necesidad del proveedor de recursos y cómo el proyecto propuesto responde a esa necesidad. Además, se debe identificar cuáles son las razones que la motivaron y la sustentan.

Al proveedor de recursos le interesa saber *por qué sería bueno para su organización participar financiando el proyecto contenido en la propuesta*. Para responder esta interrogante se deben considerar los siguientes aspectos:

- A. Describir los aspectos históricos (antecedentes o iniciativas) que impulsan o justifican la propuesta y la relación que existe entre ésta y los propósitos y la misión del proveedor de recursos. Se puede hacer referencia al punto de los antecedentes.
- B. Definir la naturaleza, el alcance, la dimensión y los efectos del problema y cómo la propuesta los resolverá. Debe sustentarse con hechos o cifras, si existen, de carácter oficial o de autoridades en la materia.
- C. Describir, en términos generales, los beneficios (impacto-efectos) que se espera obtener con la realización de la propuesta, incluyendo la contribución de ésta al logro del objetivo del proveedor de recursos.
- D. Identificar el grupo de beneficiarios y beneficiarias afectados directamente por el problema identificado.
- E. Establecer la participación de los beneficiarios y beneficiarias en la identificación del problema real y su solución.
- F. Explicar la vinculación del proyecto con las prioridades nacionales, sectoriales y/o regionales.

II. LISTA DE COMPROBACION

Para comprobar si se han abordado todos los elementos que le interesan al proveedor de recursos se presenta una lista de las necesidades (1):

- A. La propuesta se relaciona con los propósitos y las metas de la organización proveedora de recursos, con la misión y objetivos de la ONG promotora, con las necesidades de la población o temático de impacto.

- B. La propuesta tiene un tamaño razonable, en función de la capacidad de la ONG promotora y el problema identificado.
- C. Está documentada con estadísticas recientes, de fuentes oficiales o de autoridades en la materia.
- D. Se expresa en términos de las personas que se beneficiarán y de los problemas ambientales, sociales y económicos que impactará.
- E. Se ha preparado con la participación de los beneficiarios.
- F. No es la "falta de un método" sino la descripción de un verdadero problema.
- G. No contiene suposiciones.
- H. No contiene expresiones "rebuscadas" de difícil comprensión para el proveedor de recursos.
- I. Es interesante.

Un ejemplo bueno de la exposición de una necesidad es el que sigue:

"La mayoría de las zonas protegidas de Bolivia y de toda América Latina están sujetas a presiones humanas crecientes que amenazan la conservación de su patrimonio biológico. Eso se debe a que se crean parques sin planes de gestión o sin los recursos financieros para poner en práctica los planes, a la pobreza crítica y las restricciones a la tenencia de la tierra que llevan a los trabajadores migrantes a colonizar tierras de gran riqueza biológica y económicamente frágiles, y al uso de técnicas no sustentables, como la agricultura migratoria y el pastoreo excesivo.

Es necesario aplicar medidas de protección para conservar las zonas protegidas, pero esas medidas no abordan la presión humana creciente que amenaza a dichas zonas. Asimismo, abundan los ejemplos frustrantes de directores de zonas protegidas que han alienado a la población local y han creado una situación de conflicto constante. Por lo tanto, es necesario presentar alternativas que aborden las necesidades de la población local y que sean compatibles con la conservación a largo plazo de la diversidad biológica". (2).

Esta exposición de necesidades es muy clara y específica. El problema que se aborda es un situación del mundo externo (deforestación de zonas tropicales) y no la dificultad de un "proceso" interno de la organización. Al leer el ejemplo, se puede visualizar claramente el problema e imaginar lo que ocurriría si no se hiciera nada. Relea el ejemplo y piense qué le agregaría para reforzarlo.

1 y 2 //Tomado de The Nature Conservancy, "Recursos Para el Éxito", Capítulo VII-El Arte de Preparar Propuestas.

MODULO 3**Antecedentes, Justificación y Descripción de la Propuesta****OBJETIVO**

1. Proporcionar al proveedor de recursos información relevante sobre lo acontecido con anterioridad a la propuesta en relación al problema que se pretende solucionar con el proyecto.
2. Justificar ante el proveedor de recursos la necesidad de realizar el proyecto, las causas que lo motivaron y cómo el proyecto contenido en la propuesta contribuye a la solución del mismo.
3. Identificar los elementos principales que debe contener la descripción sumaria de la propuesta, de manera que se presenten en forma comprensiva y lógica.

IDEAS BASICAS**ANTECEDENTES**

1. Condiciones Económicas y Sociales de las que Surge la Idea del Proyecto Contenido en la Propuesta
2. Tipo de Problema o Necesidad a los que se Dirige el Proyecto Contenido en la Propuesta
3. Elementos Importantes que Justifican la Idea del Proyecto
4. Identificación de los Actores que Participan en Este Proceso
5. Los Beneficiarios y Beneficiarias del Proyecto Contenido en la Propuesta

JUSTIFICACION

1. Cómo se Debe Enfocar la Necesidad del Proyecto
2. Aspectos que se Deben Considerar
3. Es una Necesidad Real de los(as) Beneficiarios(as) Compatible con la del Proveedor de Recursos

DESCRIPCION

1. Consideraciones Generales
2. Consideraciones Específicas

METODOLOGIA

Presentación y discusión en plenaria

TAREA

Antecedentes, justificación y descripción del proyecto

DESCRIPCION

I. CONSIDERACIONES GENERALES

Para facilitar la negociación de la propuesta, el documento debe ser lo más completo y sucinto posible, de tal manera que los que toman decisiones en la organización proveedora de recursos se formen una idea precisa, aunque resumida, de los elementos fundamentales del proyecto contenido en la propuesta, sin tener que leer todo el documento.

Además de los componentes, es necesario suministrar de manera resumida pero clara el objetivo final del proyecto y los objetivos intermedios, las actividades principales, el número de beneficiarios y beneficiarias, cómo se administrará, qué procesos se usará para tomar decisiones y quiénes las tomarán, cuánto cuesta y quiénes son los proveedores, cómo se controlarán esos recursos y bajo qué condiciones, la inversión de los recursos y la ejecución de las actividades, el tamaño del proyecto contenido en la propuesta y la localización de la misma.

Es importante no confundir las actividades y resultados con los componentes del proyecto contenido en la propuesta. Por ejemplo, el establecimiento de un vivero comercial en el área de amortiguamiento del Parque Nacional Altos de Campana tiene los siguientes componentes: producción de plantas y plántones, reforestación y manejo empresarial del vivero. Los que están familiarizados con inversiones físicas podrían, erróneamente, considerar sólo como componentes los dos primeros: producción de plantas y plántones y reforestación y omitir el componente de manejo empresarial.

Algunos de estos aspectos se han tratado en detalle en las exposiciones anteriores, por lo que no los tomaremos en cuenta aquí, pero sí se tienen que incluir cuando se elabora la propuesta.

II. CONSIDERACIONES ESPECIFICAS

A. TAMAÑO Y LOCALIZACION

Se debe hacer mención de los factores determinantes y condicionantes del tamaño del proyecto contenido en la propuesta y explicar cómo se determinó el tamaño. Claro que el tamaño dependerá del tipo de proyecto que se está planteando. Por ejemplo: si es una propuesta para realizar un proyecto de capacitación, el tamaño dependerá de la cantidad de personas que se quiere atender; si es de reforestación, del hectareaje y número de plántones a sembrar, etc.

También se debe considerar los aspectos generales del por qué la propuesta se localiza en determinado lugar y no en otro y cuáles son los factores que

influyeron para determinar la localización. Dependiendo del tipo de propuesta asimismo será el grado de dificultad. Por ejemplo: en propuestas de carácter social, la localización generalmente se determina por la ubicación de los beneficiarios y las beneficiarias; para propuestas de explotación de recursos naturales y agrícolas, la localización dependerá de otros elementos como accesibilidad, áreas de amortiguamiento natural, zonas protegidas, cuencas hidrográficas, fuentes de materia prima, facilidades de servicios públicos, etc.

B. RESULTADOS

Se entiende por resultados los productos del proyecto contenido en la propuesta.

Se trata de cosas tangibles, verificables y/o cuantificables. Una vez recibidos y utilizados los recursos y desarrolladas las actividades, se obtiene el producto (resultado) que es lo que permite alcanzar los objetivos y metas de impacto del proyecto.

Esta es una de las cosas que más interesan al proveedor de recursos, pues es a través de este elemento que él puede medir concretamente si se está satisfaciendo su necesidad o se está cumpliendo con su misión y objetivo.

Puede haber varios objetivos inmediatos, los cuales contribuyen al logro del objetivo de desarrollo o global.

En el ejemplo citado, los resultados pueden ser, por ejemplo, el número de mujeres y hombres capacitados en el manejo empresarial del vivero, "x" cantidad de hectáreas reforestadas, "x" cantidad de plántones y plantas producidos. En una propuesta de apoyo al desarrollo institucional, podría hablarse de resultados tales como creación del centro de cómputo, capacitación de "x" funcionarios en formulación y evaluación de proyectos, elaboración de un manual de proyectos, preparación de un plan de acción (programación de acciones a "n" años), reglamento interno, etc., todo lo cual va dirigido a un objetivo global que se persigue.

Los resultados, además de ser cuantificables, verificables (en cantidad y calidad) y tangibles, deben ser, al igual que los objetivos, alcanzables o realizables, siempre en un tiempo determinado para poder verificar avances o evaluar el impacto de los recursos aplicados a la realización de la propuesta.

Cada objetivo inmediato debe ser apoyado por lo menos por un resultado, lo que indica que debe existir congruencia entre resultados y objetivos, así como entre los objetivos inmediatos y la justificación de la propuesta. Puede darse el caso de que un resultado contribuya con más de un objetivo, lo cual debe aclararse.

C. INDICADORES DE EXITO

Toda acción tiene su(s) efecto(s) y, en materia de propuestas, lo que se persigue es maximizar los efectos positivos, frente a los negativos, si es que estos últimos se dan con el propósito de que el proveedor de recursos sienta que se está maximizando la satisfacción de su necesidad al aplicar los recursos que está aportando.

Los efectos del contenido de la propuesta vienen a ser los objetivos y resultados cuantificados (siempre en un tiempo pre-establecido o programado). Es lo que se denomina criterios o indicadores de éxito, lo que finalmente podría traducirse en metas.

Los indicadores de éxito y su nivel de desempeño representan el o los cambios que se van a experimentar o se darán con la ejecución de las acciones contenidas en la propuesta. Al reflejar la evolución de un escenario original o inicial a una deseado permite, por supuesto, conocer la situación que va a imperar al culminar la ejecución de la propuesta y, esto permite, después, evaluar el grado de éxito o fracaso del mismo.

Los cambios deben ser expresados en términos porcentuales o en cifras absolutas (cantidades) o en cosas tangibles o medibles. Cuando no es posible cuantificarlos, debe evitarse las ambigüedades e imprecisiones.

Es importante aclarar que, por lo general, el impacto de la propuesta no se circunscribe únicamente a los indicadores de éxito. Estos se consideran como el efecto directo, pero pueden darse diversas repercusiones secundarias, indirectas e inesperadas de carácter tanto positivo como negativo, que hay que tener presente al formularla y evaluarla.

Estos efectos pueden dejarse sentir en los beneficiarios y beneficiarias directos, así como en otros entes involucrados en la realización de las actividades de la propuesta y no necesariamente al culminar la ejecución, sino tiempo después de ocurrido.

Segunda Parte

Estrategia para la Ejecución Capacidad Institucional

MODULO 3**Estrategia para la Ejecución y Capacidad Institucional****OBJETIVO**

ESTRATEGIA PARA LA EJECUCIÓN
Programar la estrategia

CAPACIDAD INSTITUCIONAL
Transferir habilidades y técnicas para formular la declaración de capacidad institucional

IDEAS BÁSICAS

ESTRATEGIA PARA LA EJECUCION
Cronograma de Actividades

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

1. Proceso para el Desarrollo de la Capacidad Institucional
2. Contenido y Elementos de la Capacidad Institucional
3. El "expertise" como Elemento Mensurable de la Capacidad Institucional

METODOLOGIA

Presentación y discusión en plenaria

TAREAS

Estrategia para la Ejecución y Capacidad Institucional

ESTRATEGIA PARA LA EJECUCION

Para poder lograr los resultados, los objetivos y las metas definidas en la propuesta, es necesario desarrollar una serie de actividades y acciones en un período determinado.

Cada resultado requiere de una o más actividades, las que deben organizarse, programarse y distribuirse en forma integral, secuencial y complementaria, de forma tal que se pueda ejecutar y culminar las actividades de lo propuesto, alcanzar lo expuesto y, por ende, solucionar el problema o aprovechar la oportunidad que lo justifica en el tiempo previsto o en menor tiempo posible.

La organización y programación de las actividades contenidas en la propuesta redundan en su eficiencia y eficacia y cualquier desvío en este aspecto puede acarrear dificultades.

Aunque a nivel de propuesta faltan muchos detalles, lo más usual es que, conociendo las actividades a desarrollar, se prepare un diagrama de barras (de Gantt), o sea, un cronograma de actividades. A nivel de estudio de factibilidad se utilizan técnicas más sofisticadas como CPM y PERT.

Este diagrama puede contemplar los siguientes elementos:

- *Actividades concretas* desglosadas de acuerdo a las distintas fases de la propuesta
- *Persona(s) responsable(s)* de las distintas actividades de la propuesta
- *Lugar* donde se llevará a cabo cada una de las actividades de la propuesta
- *Beneficiarios(as) inmediatos(as)* de todas y cada una de las actividades de la propuesta.

En la página siguiente se presenta un ejemplo real de un diagrama de actividades.

**CALENDARIO DE ACTIVIDADES
PROYECTO DE RECUPERACIÓN DE ÁREAS DEGRADADAS
DEL PARQUE NACIONAL ALTOS DE CAMPANA**

ACTIVIDADES	A Ñ O S																				
	A ñ o 1								A ñ o 2							A ñ o 3					
	Jun	Ago	Oct	Ene	Feb	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Dic	Ene	Feb	Abr	Jul	Ago	Dic	Ene	Feb	Abr	Jul
Construcción de cerca																					
Limpieza Inicial																					
Reforestación (Establecimiento)																					
Replantando																					
Fertilización																					
Control y Prevención de Plagas																					
Capacitación																					
Limpieza																					
Corta Fuegos																					
Asistencia Técnica																					
Vigilancia (INRENARE)																					

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

I. COMO SE DEFINE

La capacidad institucional de una ONG es la facultad que debe demostrar la organización o institución en el desarrollo de la propuesta, en ganar/obtener los fondos, ejecutar el proyecto contenido en la propuesta y lograr los objetivos establecidos.

Es la fuerza o fortaleza que tiene la organización o institución para competir con otras(os) y demostrar que satisface mejor los intereses del proveedor de recursos, que tiene una estructura interna de organización que posee los recursos humanos y que es capaz de acometer las tareas contenidas en la propuesta.

Las condicionantes institucionales internas prevalecientes en la ONG configuran la elaboración y ejecución de una propuesta. Este condicionamiento se da tanto en las propuestas del sector público como las que se elaboran en el sector privado y son tomadas muy en cuenta por los evaluadores representantes del proveedor de recursos.

Una parte de los aspectos que se analizan en relación con el marco institucional se presenta en la forma de factores condicionantes, que se estudian como problemas administrativos de la propuesta y que fueron determinados claramente en la formulación de problemas que en el Modulo 2 se han denominado las oportunidades, las amenazas, las debilidades y los obstáculos de la propuesta en el entorno.

Otros aspectos considerados específicamente incluyen la base legal o personería jurídica pertinente, elementos de política general y de política administrativa y otros datos de carácter financiero y de personal que también pueden condicionar la propuesta y que son propios de la ONG proponente.

El conjunto de problemas que se plantea en este aspecto afecta a distintos elementos de decisión. Entre ellos pueden citarse la obtención de diversos insumos físicos, la posibilidad de seleccionar las técnicas que se emplearán, las oportunidades de comercialización y el aprovechamiento de economías externas. Los aspectos institucionales que pueden inferir en la concepción de la propuesta, deben analizarse en sus efectos sobre cada materia tratada en sus componentes parciales.

Los mejores elementos de juicio sobre la capacidad institucional de la organización pueden presentarse en base a la experiencia y el conocimiento adquiridos de actuaciones anteriores.

En el caso de una organización nueva, los antecedentes de quienes están a cargo de ella y de los técnicos que estarán vinculados al proyecto contenido en la propuesta pueden ayudar a formar una idea del "expertise" de la ONG. Si la ONG receptora de los

recursos y el ejecutor del proyecto contenido en la propuesta no son lo mismo, las informaciones que justifiquen su capacidad deben presentarse separadamente, destacando en forma distinta lo que se refiere a problemas financieros y técnicos tanto del intermediario como del ejecutor.

Es frecuente comprobar la presencia de más de un organismo o entidad en la formulación o ejecución de una propuesta, en donde la responsabilidad se encontrará compartida. Por ejemplo, en el caso de la propuesta de viveros y reforestación en el Parque Nacional Altos de Campana, que realiza TechnoServe en coordinación con la Asociación Género, Naturaleza y Progreso (ASGENAPRO), es claro que TechnoServe asume la responsabilidad administrativa y técnica del proyecto, en tanto que ASGENAPRO asume la coordinación y operaciones de campo; pero nada se puede hacer sin el conocimiento y coordinación de INRENARE.

En estos casos, se recomienda presentar una relación detallada sobre la entidad u organización principal responsable de la propuesta que, por lo general, será la receptora y responsable del financiamiento.

Con respecto a las demás entidades participantes, será preciso anotar sus relaciones con el organismo principal, así como los pasos que se están dando o que se recomienda dar para mejorar la eficiencia de la ejecución y operación del proyecto en su conjunto estableciendo, en lo posible, como lo solicita Fundación NATURA, "convenios de colaboración".

Debe tenerse presente en toda formulación de propuesta el hecho de que, en muchos de los casos, la organización que solicita financiamiento presenta en la propuesta un rubro denominado "apoyo logístico" que viene a ser aportado como contraparte y comprende aspectos como combustible, transporte, fotocopias, material didáctico, entre otros, y que por razones imprevistas (recortes presupuestarios) son disminuidos algunas veces o eliminados en su totalidad del apoyo a la propuesta. Esto tiene un enorme impacto en la ejecución, por lo que se recomienda asegurarse un imprevisto adecuado que considere lo antes planteado.

II. CONTENIDO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Para responder a esta parte o sección de la propuesta, es necesario escribir lo siguiente:

- A. Breve descripción de su organización (misión, objetivos, base legal-copia de personería jurídica)
- B. Experiencia y conocimientos del personal (curriculum)

- C. Experiencia (antecedentes) en la ejecución de propuestas (similares, parecidos, incluso más complejos)
- D. Estructura orgánica: conformación de la junta directiva, gerencia y/o dirección de la organización, organigrama, etc.
- E. Unidad o persona responsable de la propuesta dentro de la estructura organizativa
- F. Aspectos financieros: sistema contable, nivel de presupuesto, sistema de administración financiera, balance, auditoría, etc.
- G. Inserción de la propuesta dentro del trabajo de la organización
- H. Personal que se asignará para la ejecución de la propuesta y procedimientos administrativos y contables para la aplicación de los recursos asignados.
- I. Instalaciones físicas, equipo, mobiliario y otros aportes que se ofrecerán como contrapartida por parte de la organización o institución (mecanismo operativos y logísticos)
- J. Identificación de otras instituciones directas e indirectamente involucradas, detallando sus responsabilidades, los mecanismos de coordinación y describir su aporte.
- K. Establecer claramente cómo se efectuará el control y los mecanismos de seguimiento y evaluación del proyecto.

Tercera Parte

Determinación de Recursos y Presupuesto

MODULO 3 Determinación de Recursos y Presupuesto

- OBJETIVOS**
1. Ofrecer instrumentos útiles sobre determinación de recursos (presupuesto)
 2. Transferir habilidades y técnicas para formular un presupuesto

IDEAS BASICAS DETERMINACION DE RECURSOS
Recursos - Presupuesto - Costos

METODOLOGIA Presentación y discusión en plenaria

TAREAS Elaboración del presupuesto del proyecto contenido en la propuesta

DETERMINACION DE RECURSOS (PRESUPUESTO)

I. QUE ES UN PRESUPUESTO DE RECURSOS

Es el proceso mediante el cual se calcula y asignan los recursos (humanos, materiales, de equipo, financieros, etc.) necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto contenido en la propuesta.

El presupuesto se formula con datos estimativos y, por ello, no son exactos. Es un plan escrito para un período determinado que, generalmente, es de un año.

II. POR QUE ES IMPORTANTE EL PRESUPUESTO

Este proceso formaliza las responsabilidades de planeación.

La técnica que se utiliza para formular el presupuesto es un auxiliar para planear, coordinar y controlar las operaciones de la empresa. Permite comparar los resultados reales con los presupuestados, que son las metas establecidas para su ejecución en operaciones futuras.

III. QUE DEBE CONTENER EL PRESUPUESTO DE RECURSOS

A. COMPONENTES DEL PRESUPUESTO

Todo presupuesto debe presentar un resumen sistemático de las previsiones en los gastos proyectados en cada uno de los siguientes componentes:

1. Recursos Humanos
2. Recursos Materiales y Equipos
3. Recursos Institucionales
4. Recursos Financieros
5. Recursos Tecnológicos
6. Imprevistos

B. APORTE DE LA COMUNIDAD AL PRESUPUESTO

Cuando se trabaja con organizaciones de la comunidad es importante identificar los recursos existentes o potenciales que sirven para que la comunidad contribuya en la ejecución del proyecto.

Los recursos que la comunidad puede poner a disposición son de tres tipos, a saber:

1. Recursos materiales: terreno, edificios, equipo, dinero, etc.
2. Recursos humanos: técnicos, personas capaces, personas interesadas por trabajar, mano de obra no calificada, etc.
3. Recursos comunitarios: tradiciones, costumbres y actitudes, conocimientos accesibles, asociaciones, organismos funcionales, etc.

En algunas comunidades los recursos no son fáciles de descubrir, pero siempre pueden ser promovidos.

C. CALIFICACION Y/O EVALUACION DE LOS RECURSOS REQUERIDOS

Para cada tipo de recurso identificado, se debe preguntar:

1. ¿Cuáles son los recursos indispensables para el proyecto?
2. ¿Cuáles son deseables para su mayor eficacia?
3. ¿Qué terreno, equipo, fondos, personas preparadas, grupo interesado, servicios u organismos apropiados existen en la comunidad?
4. ¿De cuáles podría echarse mano, aunque sea de modo provisorio?
5. ¿Es posible conseguirlos en este momento o será necesario comenzar por promover su existencia?
6. ¿Cómo se podría conseguir el uso de estos recursos materiales, o el trabajo de esos individuos o los servicios de esos organismos?
7. ¿Qué pasos serían necesarios para desarrollar los recurso no aparentes, tales como habilitación de locales, preparación de técnicos, formación de grupos, instalación de servicios, etc?
8. ¿Valdrán los beneficios para la comunidad, derivados de la puesta en marcha de tales recursos, tanto como el dinero, esfuerzo o tiempo puestos en ellos?
9. ¿Resultará un tal uso de estos recursos en un aumento de esfuerzos totales, o se beneficiaría la comunidad mayormente si estos recursos se utilizasen para otros propósitos?

10. Cuando se hayan utilizado los recursos bajo consideración ¿cuáles serán los próximos pasos en el desarrollo del proyecto?

La calificación de los recursos debe resumirse teniendo presente, además, su tipo, su calidad, su cantidad, que deben ser entregados justo a tiempo y ser proporcionales y coherentes con el plan de actividades contenido en la propuesta.

En todo caso, los recursos no deben ser sobre-estimados ni asignados de manera arbitraria o excesivamente abundante; hay que evitar que resulten escasos porque afectan la buena marcha del proyecto contenido en la propuesta.

IV. COMO SE FORMULA EL PRESUPUESTO

La definición de los recursos depende del tamaño del proyecto. En el caso de los proyectos se utiliza el término "tamaño" para denominar:

- * cuántos bienes o servicios se podría producir durante la operación del proyecto, y
- * cuántos recursos será necesario utilizar (invertir) para desarrollar o ejecutar el proyecto.

Desde el punto de vista de la inversión, el tamaño (monto) del presupuesto puede usarse para medir el tamaño del proyecto, aunque es importante mencionar que, en la mayoría de los casos, no es suficiente una sola medida para definir el tamaño de un proyecto.

A. RECURSOS HUMANOS

La mayoría de los proyectos requiere hacer las provisiones del recurso humano que trabajará durante su operación y luego, durante su ejecución, será necesario realizar el proceso de selección, contratación y capacitación de ese personal. Por esta razón, la inversión total que se realice en "recursos humanos" deberá considerarse dentro de los cálculos del presupuesto para que cuando se inicien las actividades programadas la organización cuente con el personal necesario y adecuado.

B. RECURSOS MATERIALES Y EQUIPO

La información sobre todos los materiales y equipos necesarios para la ejecución del proyecto se ordena en un cuadro resumen donde se especifica el rubro, la cantidad requerida, la unidad de medida y el costo unitario. De esta manera, se puede calcular el costo total por cada tipo de material y equipo y, luego, el costo total del rubro.

C. IMPREVISTOS

Para cubrir contingencias en el cálculo de costos de operación puede preverse el rubro de "imprevistos", cuyo monto y especificaciones dependerán de la naturaleza y características propias del proyecto. Por lo general, se calcula como un porcentaje de los rubros principales.

V. CUALES SON LOS COSTOS QUE SE INCLUYEN EN EL PRESUPUESTO

Los costos del proyecto se clasifican en dos categorías:

A. COSTOS DIRECTOS

Entre los principales rubros que se incluyen en los costos directos están:

- 1. Personal**
Honorarios y prestaciones
Personal de apoyo
- 2. Consultorías técnicas**
- 3. Gastos operativos**
Labores de campo (jornales)
Transporte, alimentación y hospedaje
Otros
- 4. Compras**
Equipo (maquinaria, equipo rodante, etc.)
Materiales (herramientas, materiales didácticos, de laboratorio, etc.)
Insumos (semillas, plántones, agroquímicos, etc.)
Combustible y lubricantes
Otros
- 5. Alquileres**
- 6. Construcciones**
- 7. Publicaciones**
- 8. Capacitación**
Talleres, seminarios (hasta 3%)
- 9. Seguimiento y evaluación (hasta 3%)**

B. COSTOS ADMINISTRATIVOS

En el renglón de los costos administrativos se incluyen las siguientes cuentas:

- 1. Personal administrativo**
- 2. Consultorías en administración**
- 3. Gastos operativos**
Electricidad, teléfono, agua, etc.
Publicidad
Otros
- 4. Compras**
Equipo de oficina
Materiales (papelería, útiles de oficina, etc.)
- 5. Alquileres**
- 6. Construcciones**

VI. COMO SE CUANTIFICAN LOS RECURSOS

Después que se enumeran los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto, se debe cuantificar los montos, tomando en cuenta todos los renglones (rubros), el tiempo que el personal le va a dedicar realmente a las actividades del proyecto, la cantidad de materiales, etc. Esto se hace tomando como punto de referencia la lista de necesidades.

VII. COMO SE ELABORA EL PRESUPUESTO

Para elaborar el presupuesto se debe tener a mano la siguiente información:

- A. Todos los elementos que son necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- B. Los recursos propios con que dispone la organización.
- C. Los recursos humanos, materiales y de equipos que será necesario contratar y/adquirir para llevar a cabo el proyecto.

Cuando se dispone de estos datos, ha llegado el momento de analizar de qué manera se van a utilizar los recursos y cómo se asignarán esos recursos durante el tiempo (meses/años) de vida del proyecto.

VIII. QUE ES UN FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo, o flujo de caja, es una lista estimada de entradas y salidas de efectivo que se elabora sobre una base mensual, semestral, anual, con el fin de conocer las necesidades futuras de efectivo.

Permite conocer el superávit de efectivo (dinero de más) o déficit de efectivo (dinero de menos) en un mes, semestre o año determinado.

Indica en qué momento durante la ejecución del proyecto se podrá estar "acabando la plata", para poder tomar a tiempo las medidas preventivas o correctivas del caso (como podría ser, solicitar al proveedor de recursos el desembolso de partidas pendientes de un crédito o donación, o proceder a reducir gastos y aumentar la producción de bienes o servicios).

Indica si hay dinero disponible para comprar materiales, pagar sueldos, cumplir compromisos.

El flujo de efectivo obliga a:

- A. Programar los desembolsos de efectivo para tener el dinero en el momento que se necesita (por ejemplo, saber cuánto dinero se necesita al final de cada mes para cubrir los gastos de agua, luz, teléfono y mantenerlo disponible en la cuenta para no caer en mora).
- B. Evitar las improvisaciones que pueden afectar el desarrollo del proyecto (por ejemplo, usar dinero destinado a capacitación para pagar gastos no programados de combustible, lo que significa que luego no se van a poder realizar los cursos por falta de fondos).
- C. Respetar los montos aprobados y asignados a cada rubro (personal, material y equipo, administración, etc.), para no usar el dinero en cosas que no estaban programadas (por ejemplo, usar fondos programados para la compra de materiales en el pago de honorarios o de viáticos no contemplados).

IX. QUE FORMULARIOS SE PUEDEN UTILIZAR PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO

El presupuesto se puede elaborar utilizando distintos formularios, que responden a las necesidades específicas que cada proveedor de recursos tiene. De allí que en esta ocasión, se utilizarán formularios que permitan satisfacer los requerimientos de Fundación NATURA.

Al momento de elaborar el presupuesto, hay que asegurar que se está satisfaciendo completamente y con toda claridad las exigencias del proveedor de recursos, ya que la organización solicitante debe demostrar que sabe cuánto necesita, para qué lo necesita y cómo lo va a utilizar.

Un presupuesto mal confeccionado puede significar la diferencia entre recibir o no apoyo financiero ya que demuestra poca capacidad institucional de la organización para manejar el proyecto.

A. FORMULARIOS RELACIONADOS CON LOS COSTOS DIRECTOS

1. Personal Técnico (Cuadro No. 1)
2. Gastos Operativos (Cuadro No. 2)
3. Compra de Insumos, Materiales y Equipos (Cuadro No. 3)

B. FORMULARIOS RELACIONADOS CON LOS COSTOS ADMINISTRATIVOS

1. Gastos Operativos (Cuadro No. 4)
2. Compras (Cuadro No. 5)

Cuadro No. 1

PERSONAL TECNICO

DETALLE	Tiempo disponible por mes	Tiempo aplicable al proyecto	Salario mensual
PERSONAL TECNICO			
Agrónomo (a)/forestal			
Trabajador(a) social			
Secretario (a)			
Contador(a)			
Personal de apoyo			
Prestaciones laborales			
TOTALES			

Cuadro No. 2

GASTOS OPERATIVOS

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
GASTOS OPERATIVOS			
Jornales			
Transporte			
Alimentación			
Hospedaje			
Otros			
TOTALES			

Cuadro No. 3

COMPRA DE INSUMOS, MATERIALES Y EQUIPOS

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
INSUMOS			
Semillas			
Fertilizantes			
Insecticidas			
Bolsas			
Alambres			
MATERIALES Y EQUIPO			
Herramientas			
Equipo de campo			
Equipo de riego			
Tuberías de agua			
IMPREVISTOS			
TOTALES			

Cuadro No. 4

GASTOS OPERATIVOS

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
GASTOS OPERATIVOS			
Electricidad			
Teléfono			
Publicidad			
Otros			
TOTALES			

Nota: Para sufragar los costos administrativos se podrá asignar hasta el 10% del costo total del proyecto

Cuadro No. 5

COMPRAS

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
COMPRAS			
Equipo de oficina			
Materiales, papelería			
Utiles de oficina			
TOTALES			

Nota: Para sufragar los costos administrativos se podrá asignar hasta el 10% del costo total del proyecto

Cuadro No. 7
DESGLOSE DETALLADO DE LAS NECESIDADES DE EFECTIVO
 (ejemplo)

NECESIDADES	TOTAL	PERIODO EN MESES					
		1	2	3	4	5	6
1. COSTOS DIRECTOS							
1.1 <u>Personal técnico</u>							
Agrónomo/forestal							
Trabajador social							
Secretario							
Contador							
Prestaciones laborales							
<u>Personal de apoyo</u>							
Trabajador manual							
Ayudantes							
1.2 <u>Consultoría técnica</u>							
1.3 <u>Gastos operativos</u>							
Jornales							
Transporte							
Alimentación							
Hospedaje							
Otros							
1.4 <u>Compras</u>							
Equipo							
Materiales							
Insumos							
Combustible y lubricantes							
Otros							
1.5 <u>Alquileres</u>							
1.6 <u>Construcciones</u>							
1.7 <u>Publicaciones</u>							
1.8 <u>Capacitación</u>							
1.9 <u>Seguimiento y evaluación</u>							
2. COSTOS ADMINISTRATIVOS							
2.1 <u>Personal administrativo</u>							
2.2 <u>Consultoría en administración</u>							
2.4 <u>Gastos operativos</u>							
Electricidad							
Teléfono							
Publicidad							
Otros							
2.5 <u>Compras</u>							
Equipo de oficina							
Materiales (papelería)							
Útiles de oficina							
Otros							
2.6 <u>Alquileres</u>							
2.7 <u>Construcciones</u>							
TOTAL							

Cuadro No. 8

FUENTE DE RECURSOS

NECESIDADES	TOTAL	FUENTES DE RECURSOS			
		NATURA	ONG	GOBIERNO	COMUNIDAD
1. COSTOS					
1.1 Personal técnico					
1.2 Consultoría técnica					
1.3 Gastos operativos					
1.4 Compras					
1.5 Alquileres					
1.6 Construcciones					
1.7 Publicaciones					
1.8 Capacitación					
1.9 Seguimiento y evaluación					
1.10 Terreno					
1.11 Otros					
TOTAL					

Cuarta Parte

Instrumentos de Seguimiento y Evaluación

MODULO 3 Instrumentos de Seguimiento y Evaluación

- | | |
|------------------|--|
| OBJETIVOS | <ol style="list-style-type: none">1. Crear conciencia sobre la necesidad de responder y presentar informes al proveedor de recursos2. Ilustrar sobre el enfoque y contenido de un sistema de SyE3. Establecer la necesidad de una base de datos para las evaluaciones periódicas |
|------------------|--|

- | | |
|----------------------|--|
| IDEAS BASICAS | <ol style="list-style-type: none">1. El SyE es una condición necesaria en la formulación y ejecución de propuestas2. El sistema de SyE requiere la creación de un equipo de trabajo3. La información producida por el sistema SyE es parte del proceso gerencial de la organización4. La información producida por el sistema debe ser suministrada al proveedor de recursos, como una demostración de seriedad y eficiencia de la organización |
|----------------------|--|

METODOLOGIA	Presentación y discusión en plenaria
--------------------	--------------------------------------

TAREAS	Determinación de Instrumentos de seguimiento y evaluación
---------------	---

INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

I. IMPORTANCIA DE LOS INSTRUMENTOS

El establecimiento de los instrumentos de seguimiento y evaluación (S y E) adquieren cada vez más importancia en el proceso de formulación de una propuesta y en el control del proyecto implícito en la misma.

Por esta razón, según se expresa en el documento preparado por el FIDA sobre esta materia y que ha servido de base para la presente síntesis, la relación intrínseca entre la preparación de la propuesta y del proyecto contenido en la misma con el SyE requiere más atención que la que se le ha concedido hasta ahora.

El diseño de la propuesta y el proyecto es una especie de red formal que establece anticipadamente los objetivos y los supuestos en los que se basa la solución visualizada y el plan de trabajo detallado determina las metas que se persiguen y los medios de medir el progreso conseguido.

Se desprende de ello que el diseño de la propuesta/proyecto y el SyE han de considerarse conjuntamente.

No puede evaluarse una propuesta o proyecto si sus objetivos no han sido clara y detalladamente expuestos en la fase de diseño. Esto es fundamental para el proveedor de recursos, pues le sirve para determinar la efectividad o eficacia con que se están utilizando sus recursos y si lo que se dice que se va a realizar satisface sus aspiraciones y necesidades organizativas.

II. PROCESO PARA ESTABLECER EL SISTEMA DE SyE

A. ESTABLECIMIENTO DE UNA UNIDAD DE SyE

En la propuesta, y para tranquilidad del proveedor de los recursos, debe quedar claramente establecido que la ONG conformará un equipo con el nivel y la jerarquía pertinente para dar seguimiento y evaluar el proceso de ejecución.

B. DEFINICION DE UNA JERARQUIA DE OBJETIVOS Y DETERMINACION DE ACTIVIDADES CRITICAS, PROCESOS, INSUMOS Y PRODUCTOS

El equipo de SyE debe estudiar detenidamente los documentos de la propuesta y analizar el diseño de la misma para determinar la jerarquía de sus objetivos, tanto explícitos como implícitos, su relación con los objetivos nacionales y con los beneficiarios o grupos-objetivo previstos. La unidad debe examinar, asimismo, los supuestos en que se basa el proyecto contenido en la propuesta y las

vinculaciones entre los diversos componentes y sus etapas críticas, las actividades, insumos, procesos y productos, así como el calendario de entregas.

El equipo de SyE deberá discutir sus conclusiones con el responsable del proyecto contenido en la propuesta para asegurar que todos los interesados tengan ideas claras al respecto.

Una jerarquía de objetivos del proyecto aceptada por todos contribuye a alcanzar la etapa siguiente.

C. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE INFORMACION Y SELECCION DE INDICADORES

El seguimiento y evaluación supone la recolección y el análisis de datos. La finalidad ha de ser reducir las necesidades de información a lo más esencial y seleccionar indicadores pertinentes, significativos y objetivos. Esto significa escoger indicadores que pueden utilizarse no sólo para el seguimiento sino también para las evaluaciones continuas, de fin del proyecto y ex-post.

La selección de indicadores es una tarea difícil que supone un proceso interactivo. La selección, por tanto, debe mantenerse flexible, en la inteligencia de que los indicadores escogidos pueden reemplazarse en el futuro sobre la base de la experiencia adquirida y de la disponibilidad de datos más precisos.

Las preguntas cruciales a las que ha de responder el personal de SyE son:

1. ¿Qué información y/o indicador se necesita?
2. ¿Quién necesita información?
3. ¿Para qué fin?
4. ¿De qué clase? (detallada o agregada)
5. ¿Con qué frecuencia?

Debe resistir la tentación de reunir datos por mero interés académico. Si hay duda en cuanto a si debe recolectarse o no determinada información, la norma general es no hacerlo y, en todo caso, concentrarse en lo que sabemos interesa al proveedor de recursos.

D. EXAMEN DEL SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL EXISTENTE

La siguiente tarea del equipo de SyE ha de ser examinar el sistema existente de información gerencial. La finalidad de este examen debe ser aprovechar de manera óptima los datos ya generados dentro y fuera del proceso y minimizar la

recolección de datos adicionales de fuentes primarias.

Casi todas las ONGs cuentan con un sistema de información periódica. Por lo general, al equipo ejecutor del proyecto contenido en la propuesta se le exige, incluso cuando se halla recién establecido, que se ajuste a procedimientos y formatos normalizados en sus informes de progreso o administrativos, habitualmente en términos físicos y financieros.

El equipo de SyE debe examinar cuidadosamente:

1. El contenido, es decir, los datos e indicadores utilizados
2. El formato
3. La frecuencia de los informes existentes, teniendo en cuenta las necesidades específicas de información de la dirección de la ONG y el proveedor de recursos.

E. RECOLECCION DE INFORMACION Y DATOS

El equipo de SyE establecido por la ONG debe tener presente sus funciones principales en este tema, pues de esta comprensión depende la confianza y credibilidad que se genere a nivel del proveedor de recursos y otros donantes.

En este sentido sus principales tareas son las siguientes:

1. Determinar las necesidades de indicadores, información y datos apropiados
2. Concertar el flujo regular de estos datos a partir de fuentes apropiadas
3. Analizar los datos con el fin de sacar conclusiones respecto al estado de la ejecución, en particular de las limitaciones y deficiencias, para hacer las rectificaciones oportunas.

Las dos primeras de estas tres funciones principales deben emprenderse desde el inicio de la ejecución e informar al proveedor de que se está realizando este esfuerzo.

F. ANALISIS DE LA INFORMACION Y DATOS

El equipo de SyE establecido para recolectar datos acerca de la evolución de la propuesta y/o proyecto tiene como tarea seguir el progreso y determinar los obstáculos, las deficiencias o los problemas imprevistos que requieran rectificación.

La realización de esta tarea debe incluir lo siguiente:

1. Observación de la construcción de instalaciones físicas e infraestructura, determinando si los calendarios de trabajo, los costos y las metas se ajustan o no a lo planeado y a los presupuestos.
2. Revisión de los aspectos institucionales y administrativos, por ejemplo, la contratación, la capacitación y rotación del personal, la cooperación en el seno de los organismos y la coordinación entre ellos, y las relaciones con otras instituciones públicas y privadas, en particular con los grupos de beneficiarios y beneficiarias.
3. Revisión del sistema de entrega, por ejemplo, el volumen de los servicios e insumos, la eficiencia del sistema de entregas, es decir, que las entregas y los costos se ajustan a los planes, la cobertura geográfica, la extensión a los grupos-objetivo, el porcentaje de beneficiarios atendidos en relación con el número total de pobladores incluidos.
4. Medición y revisión de los resultados obtenidos, es decir, los productos y efectos, o bien los objetivos inmediatos o intermedios alcanzados, por ejemplo, rendimiento y producción, beneficios y costos tanto directos como indirectos, generación de empleo e ingresos, si la hay, por sexo y edad, etc.

G. COMUNICACION DE LOS RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

El equipo de SyE debe establecer, conforme a la política de la ONG o en base al pedido del proveedor de recursos, la periodicidad de los informes, los cuales pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

Su contenido puede ser de carácter técnico, descriptivo de avance, financiero y de resultados.

III. PROCESO DE EVALUACION

La ONG, en coordinación con el proveedor de recursos, debe establecer los niveles, profundidad y requerimientos de evaluación.

En todo caso, es importante tener presente que, por disciplina operacional inherentes a la capacidad institucional, se deben realizar como mínimo dos tipos de evaluaciones, tal como se explica a continuación:

A. EVALUACION CONTINUA DURANTE LA EJECUCION DEL PROYECTO

Su finalidad debe ser:

1. Examinar el resultado global de la ejecución del proyecto contenido en la

propuesta.

2. Establecer si se han alcanzado, o es probable que se alcancen, los objetivos de la propuesta y si existen o no efectos colaterales imprevistos o indeseables que afecten los resultados y la satisfacción de las expectativas creadas en el proveedor de recursos.
3. Comprobar si los supuestos en los que se basa el diseño contenido en la propuesta son válidos y están satisfaciendo las necesidades del proveedor de recursos, la misión y objetivos de la ONG promotora y del grupo o temática de beneficiarios.

B. EVALUACIONES DE FIN DEL PROYECTO Y EX POST

El proyecto debe evaluarse con respecto a:

1. Su ejecución, es decir, la medida en que ésta se ha ajustado al diseño y planes trazados.
2. Su impacto en lo referente a los objetivos económicos, sociales y ambientales, particularmente con respecto a los grupos-objetivo, y
3. Sus aspectos de desarrollo institucional, incluida la organización para la administración del proyecto y la prestación de servicios y el establecimiento de instituciones y procedimientos "a nivel popular básico", por ejemplo, para posibilitar la participación de los beneficiarios y hacer que el proceso de desarrollo implantado se haga sostenible.

C. FINALIDAD DEL PROCESO DE EVALUACION

La finalidad de estas tareas es:

1. Seguir la marcha global de la ejecución.
2. Examinar los resultados del proyecto en términos de productos e impacto, si fuese posible hasta el pleno desarrollo del proyecto.
3. Derivar enseñanzas para la planificación futura, es decir, la formulación de nuevas propuestas/proyectos para el mismo proveedor o para nuevas fuentes de financiamiento.
4. Informar al proveedor de recursos y demostrar que la ONG cumple con el compromiso adquirido.
5. Establecer un sistema de información que recoja lecciones aprendidas.

D. EJEMPLOS DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Los instrumentos de evaluación más conocidos por las ONGs son:

1. Análisis de costo/efectividad
2. Análisis de impacto socio-económico
3. Análisis de impacto ambiental
4. Análisis de sostenibilidad

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar, Alfredo y Sánchez, Carlos

-Administración Agropecuaria. Cuarta Edición. 1989

A.I.D.

-Documentos del Seminario Taller sobre Diseño y Manejo de Pequeños Proyectos. 1993.

-Small Projects Design and Management: Training Manual for Volunteers and Counterparts. 1987.

Alexander Hamilton Institute

-El Éxito en la Redacción de Informes y Propuestas.

CECADE

-Programa de Capacitación para Elaboración de Pequeños Proyectos de Inversión. Módulo 1 y 6. Costa Rica, 1994.

Fuentes Mohr, Fernando

-Análisis Técnico para Proyectos de Desarrollo. ICAP. 1992.

Fundación Natura

-Guía para el Desarrollo e Implementación de Proyectos. s/f.

Grupo de Tecnología Apropiada

-Manual de Gestión de Proyectos: Cómo Hacerlo y Hacerlo Bien. Panamá, 1981.

ICAP

-Programa y Antología del Curso Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales para ONGs. 1995.

-Guía para la Discusión de Perfiles de Proyectos Sociales para ONGs de Panamá. 1995

McConkey, Dale D.

-Administración por Resultados. Serie Norma Desarrollo Gerencial. 1983.

MIDA-IICA

-Programa de Fortalecimiento Institucional del MIDA. 1983.

- MIPPE -Formato de Perfil. COPRAM.
-Lineamientos Metodológicos para la Formulación y Evaluación de Proyectos en Areas Pobres. Abril 1991.
- Oceano -Diccionario de la Lengua Española, 1990.
- OEF, Internacional
-Haciendo Camino al Andar. Guía Metodológica para la Acción Comunitaria. Costa Rica, 1991.
- The Foundation Center
-Guide to Proposal Writing. U.S.A., 1993.
-Proposal Writing Workshop. 1994.
- The Nature Conservancy
-Recursos Para el Exito. Un Manual para Organizaciones Ecologistas de América Latina y el Caribe. 1993.

