

**Módulo VIII: Formulación  
y Gestión de proyectos**



**CURRICULA DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO Y  
GERENCIA DE CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO**



Proyecto:

**“Aprendizajes e Innovación para la promoción de alternativa de microcréditos en áreas rurales”.**

Ejecución:

**Organismo Cristiano de Desarrollo Integral de Honduras (OCDIH)**

Financia:

**Diakonia**

Elaboración:

Equipo Técnico de OCDIH

Adaptación:

Belmar Pérez

Revisión:

Martin Alvarado

©Julio 2020

Más información en nuestra página web [www.ocdih.org](http://www.ocdih.org)

OCDIH. Chalmeca, Nueva Arcadia, Copán.

Honduras, C.A.

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia y apoyo financiero de Diakonia. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de OCDIH y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de Diakonia.

Para la elaboración de este manual se utilizaron contenidos de diversas fuentes referenciales las cuales son citadas en la bibliografía y se reconocen todos los derechos de sus autores sobre los contenidos y las imágenes utilizadas.

## CONTENIDO

<b>I.</b>	Introducción.....	3
<b>II.</b>	Recomendaciones Generales.....	4
<b>III.</b>	Objetivos.....	6
<b>IV.</b>	Introducción al Modulo.....	7
<b>V.</b>	Devocional.....	9
<b>VI.</b>	La Gestión Comunitaria.....	10
	6.1. Comprendiendo los conceptos.....	10
	6.2. Aspectos Básicos para la gestión local.....	11
	6.3. La planificación comunitaria.....	12
	6.4. El proceso de gestión de un proyecto.....	14
<b>VII.</b>	Construcción de propuestas y perfiles de proyectos.....	16
	7.1. El Proyecto: entendiendo los conceptos básicos.....	16
	7.2. Tipología de los proyectos.....	18
	7.3. Diferencia entre proyectos sociales y productivos.....	21
	7.4. El ciclo y las etapas del Proyecto.....	20
	7.5. El Punto de partida para la planificación de proyectos.....	23
	7.6. Análisis e identificación de problemas y necesidades.....	24
	7.7. Elementos del perfil de un proyecto.....	28
<b>VIII.</b>	Gestión y Negociación de proyectos.....	36
	8.1. Gestión de Fondos.....	36
	8.2. Identificación de oportunidades de financiamiento y donantes.....	37
	8.3. Negociación del proyecto.....	39
<b>IX.</b>	Seguimiento y evaluación de proyectos.....	42
	9.1. Nociones básicas para el seguimiento y evaluación de proyectos.....	42
	9.2. Roles de los cuerpos directivos y de las organizaciones financiadoras en el seguimiento y evaluación de proyectos.....	43
<b>X.</b>	Evaluación del Módulo.....	45
<b>XI.</b>	Bibliografía.....	48
<b>XII.</b>	Anexos.....	49

# 1. INTRODUCCIÓN

Las Cajas rurales han asumido un valioso rol como organizaciones dinamizadoras del desarrollo local de sus comunidades, no solo motivando y organizando a la población para el ahorro y la inversión, como una forma de dar respuesta a sus problemas y necesidades a partir de sus propios recursos, sino también como canalizadoras de recursos externos que faciliten esa labor cuando se rebasan las capacidades de respuesta local.

Esa dinámica ha generado la necesidad de desarrollar capacidades en temas como la formulación y gestión de propuestas de proyectos para el desarrollo social y productivo, que permitan obtener ese apoyo complementario, tanto financiero, como técnico y logístico, a través de diversas fuentes como ser instituciones financieras de segundo y tercer nivel, instancias gubernamentales, organizaciones privadas de desarrollo, ONGs, o agencias y organismos de cooperación internacional.

Pero el proceso de gestión comunitaria va más allá de la gestión de proyectos (en términos de formulación y negociación); esto vendría a ser más bien un resultado de un proceso más amplio de articulación, organización y planificación de los actores locales en función de grandes objetivos comunes, principalmente el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. A esto le llamamos gestión comunitaria.

En ese sentido es importante que quienes ejercen un rol de dirección y liderazgo en las cajas rurales conozcan los aspectos generales, los pasos básicos así como los medios a los que pueden tener acceso para la planificación y formulación de propuestas de proyectos; además deben desarrollar habilidades y contar con herramientas para la presentación y negociación de los proyectos; pero igual de importante es que una vez formulados y gestionados, sepan cómo monitorear la implementación, avances y cumplimiento de objetivos, así como evaluar los proyectos para valorar logros, alcances y retomar lecciones importantes que puedan ayudar a mejorar futuras intervenciones.

Este manual ha sido diseñado como material de apoyo para el desarrollo de la "Curricula de formación en Liderazgo y Gerencia de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito". Contiene los temas del octavo módulo denominado: **Formulación y gestión de proyectos**, y ofrece elementos tanto conceptuales como prácticos, para hacer más efectivo el aprendizaje de las y los participantes, así como el trabajo de quienes facilitan. Esperamos que pueda ser de utilidad para las organizaciones o personas interesadas en implementar procesos de capacitación con Cajas Rurales u otras estructuras similares, que facilitan servicios financieros alternativos, en áreas rurales de Honduras y la región.

## 2. Recomendaciones para el uso de este manual

Este documento representa al mismo tiempo un manual para uso del participante como una guía para el facilitador, y está diseñado para que las y los participantes en el programa de formación, puedan apoyarse al momento de facilitar las réplicas de los talleres en sus comunidades y estructuras.

El manual está organizado en varios apartados, cada uno aborda un tema diferente de los que se desarrollaran en este módulo, el cual está planificado para desarrollarse en un taller de aproximadamente 11 horas de formación (1 ½ días). También puede efectuarse en sesiones separadas, por bloque temático.

Al inicio del documento encontrará los objetivos del módulo lo que le permitirá orientar las diferentes actividades y analizar los contenidos en función de dichos objetivos.

El desarrollo de las actividades inicia con un Devocional que se efectuará en el primer día del taller y que hace referencia de los temas a abordar desde una perspectiva bíblica, a fin de mantener la mística institucional del OCDIH de promover valores éticos cristianos en todos sus espacios de formación. Es decisión de otros usuarios si realiza esta actividad.

En este manual se abordan como temas centrales los siguientes: **La gestión comunitaria, construcción de propuestas y perfiles de proyectos, la negociación, seguimiento y evaluación de proyectos.**

Dentro de cada uno de ellos se analizan varios subtemas que son de vital importancia para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Estos temas hacen parte un proceso más amplio que se aborda en los 8 módulos de la curricula de formación en Gerencia y Liderazgo de Cajas Rurales, por lo que se recomienda que este material sea utilizado en el contexto de dicho proceso de formación para mantener la lógica y coherencia de los contenidos previamente definidos. Sin embargo, el manual también está diseñado para ser utilizado en talleres específicos sobre los temas aquí mencionados.

En cada uno de los capítulos se plantean conceptos y aspectos teóricos sobre los temas correspondientes al modulo; se incluyen algunos cuadros para un mayor entendimiento, así como preguntas para guiar la reflexión y la aplicación practica de tales conceptos.

El contenido es amplio con el propósito de proveer a quienes faciliten, suficientes elementos para la presentación y discusión de los temas, pero no implica que necesariamente deban darse a los participantes todos los contenidos propuestos.

El/la facilitador/a deberá sintetizar y adecuar el contenido a las características del grupo, los tiempos y recursos disponibles en cada caso; teniendo siempre en cuenta que la metodología propuesta es la de un taller (una sesión formativa y práctica) y no la de una clase.

Es válido recordar que en esta modalidad, el rol de la persona que facilita es la de motivar, guiar y facilitar el aprendizaje individual y colectivo, no la de impartir conocimientos.

Por lo cual se recomienda que el abordaje se efectúe combinando y alternando la presentación de los aspectos teóricos con ejercicios prácticos y dinámicas, que faciliten la reflexión y la generación de nuevo conocimiento, partiendo de las experiencias propias de las y los participantes.

En cada capítulo también encontrará sugerencias para que la persona facilitadora introduzca los temas o aborde algunos aspectos de manera dinámica con el grupo.

El último capítulo o apartado de este manual, está destinado para las actividades de cierre y evaluación del módulo. Como parte de los mecanismos de evaluación del aprendizaje, se aplicará un test de conocimientos al finalizar el módulo y se recomienda realizar un test similar o el mismo, al inicio de las actividades de formación.

En el documento curricular que acompaña a esta serie de manuales, encontrará mayores elementos sobre los mecanismos de evaluación del proceso formativo en general.

### 3. OBJETIVOS

#### **Objetivo General:**

Fortalecer capacidades de líderes y lideresas de las cajas rurales de ahorro y crédito en aspectos de gestión y negociación de proyectos de desarrollo social y productivo, que beneficien a sus asociados/as y sus comunidades.

#### **Objetivos Específicos:**

Brindar a las y los participantes en el proceso de formación, conocimientos y herramientas básicas para promover procesos de gestión comunitaria, perfilación, negociación y evaluación de proyectos.

#### **Objetivos de Aprendizaje:**

1. Conocer y comprender los conceptos generales y elementos básicos de los procesos de planificación y gestión comunitaria, como herramienta para la promoción del desarrollo y la participación ciudadana.
2. Adquirir conocimientos y habilidades para la construcción de propuestas y perfiles de proyectos de desarrollo social y productivo, que respondan a las necesidades de las organizaciones y comunidades.
3. Manejar los aspectos fundamentales del proceso de gestión y negociación de propuestas, los actores que intervienen en el mismo y recomendaciones prácticas para la gestión.
4. Comprender la importancia y aspectos básicos para el seguimiento y evaluación en la gestión de proyectos de desarrollo.

## 4. DEVOCIONAL

Lectura Bíblica: **Lucas 14:28-31,**

*«Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla? No sea que después que haya puesto el cimiento, y no pueda acabarla, todos los que lo vean comiencen a hacer burla de él, diciendo: Este hombre comenzó a edificar, y no pudo acabar. ¿O qué rey, al marchar a la guerra contra otro rey, no se sienta primero y considera si puede hacer frente con diez mil al que viene contra él con veinte mil?».*

La buena administración o gestión de una organización comienza con la planificación adecuada. Planear con anticipación, conocer las necesidades, los recursos disponibles y fijarse objetivos, permiten a las organizaciones crecer. Al igual, cuando decidimos iniciar un proyecto ya sea personal, familiar, comunitario u organizacional, necesitamos primero visualizar todo el proceso y seguir una serie de pasos para garantizar que alcancemos el propósito que nos hemos puesto.

Como vemos en la lectura bíblica, Jesús enseñaba a sus discípulos, la importancia de planificar cuando queremos desarrollar un proyecto, para que no tengamos que detenernos a medio camino por no contar con los recursos necesarios para finalizarlo.

Jesús les da dos ejemplos, el de un hombre que quiere edificar una torre y el de un rey que quiere ir a la batalla a hacerles frente a sus enemigos. En ambos casos el Señor les señala la importancia de considerar los recursos disponibles y decidir la magnitud de su obra, o si puede emprender la misión que se ha propuesto. Si los hombres de la historia se dan cuenta que no pueden enfrentar la situación con sus recursos actuales, tienen otras opciones, por ejemplo, esperar y no emprender el proyecto hasta estar preparado (en el primero caso) o conseguir los recursos que le faltan; también podrían cambiar la estrategia, como hizo el rey; el pasaje continúa diciendo que si el rey se da cuenta que no puede ir contra su enemigo con su ejército, cuando el otro rey está todavía lejos, le envía una embajada y le pide condiciones de paz, es decir busca negociar.

Lo mismo pasa con las organizaciones, para alcanzar nuestros objetivos debemos primero planificar y analizar cuáles son las necesidades que queremos solventar con nuestras acciones y proyectos, pero para hacerlo necesitamos contar con los recursos necesarios para implementar dicho proyecto; si no los tenemos, entonces debemos recurrir a la gestión, es decir, a buscar apoyo, ya sea financiero, técnico, logístico u político de aquellos que cuentan con esos recursos o capacidades y así lograr el propósito que nos hemos planteado.

Dios nos llama a ser diligentes y gestionar adecuadamente nuestros recursos para alcanzar nuestros fines. No nos olvidemos de llevar todos nuestros planes delante de él.



## 5. INTRODUCCION AL MODULO

### Iniciando el taller

Al igual que en los módulos anteriores, esta primera parte del taller está diseñada para generar un ambiente agradable y adecuado para el aprendizaje. Incluye las actividades generales como la bienvenida, la presentación de objetivos y agenda del evento, presentación de participantes, y una breve retroalimentación de los contenidos y tareas del módulo anterior.



#### 5.1. Bienvenida e Introducción

La persona facilitadora inicia el taller, se presenta y da la bienvenida a todos y todas los/las participantes, y les recuerda porqué están realizando este evento. Al ser el último módulo es importante reconocer el compromiso de los participantes para finalizar el proceso de formación y animarles para poner en práctica los aprendizajes. Se genera un ambiente de confianza y se prepara a las participantes para la primera sesión del módulo.

Esta parte introductoria también incluye el tiempo devocional (breve reflexión, basada en principios bíblicos) que queda a opción de cada organización o grupo implementar. Si no quiere tener un devocional, puede hacer una oración inicial, si es costumbre en el grupo. Si se lleva a cabo el devocional, se sugiere efectuarse como segundo punto después de la bienvenida, o puede hacerse también después de la presentación del programa y objetivos.

#### 5.2. Presentación de participantes y expectativas

Previo a iniciar el taller cada compañera o compañero se registra en un listado de participantes para que llenen los datos solicitados por la organización.

A estas alturas todas las y los participantes se conocen y han establecido un ambiente de confianza; sin embargo, siempre es importante hacer una dinámica de presentación o motivación, que ayude a la relajación, concentración y mejorar el clima de confianza, para mejorar la participación en las distintas actividades programadas para este módulo.

En este mismo paso es ideal recoger las expectativas que las y los participantes tienen del módulo, se entrega una tarjeta por participante y se le anima a expresar con sus propias palabras lo que esperan al finalizar el taller. Las tarjetas con las expectativas se pueden pegar en un lugar visible, que permita recordar y revisar si se están alcanzando.

### 5.3. Presentación del programa y objetivos

Después de ese ejercicio, se hace una presentación sobre los objetivos del módulo y cómo se organizó el programa, el cual también puede colocarse en un lugar visible para todo el grupo, ya sea en un paleógrafo, cartulina, en tarjetas grandes, o impreso en un tamaño de letra que sea visible, y que se mantenga visible durante todo el taller.

Si recogió tarjetas con las expectativas, se deben revisar rápidamente con el grupo, si los objetivos y el programa responden a las expectativas de las participantes.

### 5.4. Acuerdos de convivencia

A estas alturas del proceso, siendo el módulo final, es muy probable que todos y todas recuerden bien cuáles son los acuerdos o normas que se han establecido en los talleres anteriores, para asegurar un ambiente agradable, participativo, respetuoso, que facilite alcanzar los objetivos propuestos. Puede simplemente recordar los acuerdos o reglas de los módulos anteriores y revisar en plenaria si el grupo está de acuerdo.

Si está desarrollando el taller como un evento específico, es importante establecer desde un inicio las normas o acuerdos básicos que deberán respetarse durante todo el evento. Los acuerdos de convivencia se trabajan de manera participativa, preguntando a los/las participantes unas reglas de oro para el buen funcionamiento del taller. Estas deberían escribirse en paleógrafos o tarjetas y colocarse en un lugar visible del salón para recordarlas en cualquier momento que se necesiten. Cada grupo establece sus acuerdos de acuerdo con las necesidades y condiciones en que se encuentra. La persona que facilita recordará al grupo estas reglas del juego al principio de cada sesión o día de trabajo.

### 5.5. Retroalimentación del módulo anterior

Debe tomarse un espacio para recordar los aspectos más relevantes vistos en el módulo anterior, y si tiene tiempo, aprovechar para reforzar temas que se considere no se entendieron adecuadamente (esto puede identificarlo a partir de las evaluaciones del módulo anterior).

También es parte de esta actividad la discusión sobre el desarrollo de la tarea asignada en el módulo anterior, recordando que en este momento se brinda un seguimiento general a la entrega o avances de las tareas, identificando dificultades o cuellos de botella para su realización/entrega, logros obtenidos, y que la organización debe proveer seguimiento directo con cada grupo en otros espacios.

El tiempo previsto para el desarrollo de esta primera parte es aproximadamente de 1 1/2 hora. Si considera no necesarias algunas de las actividades propuestas, puede eliminarlas y eso disminuirá el tiempo de introducción.

## 6. La gestión comunitaria

Un rol importante para las cajas rurales, además de convertirse en alternativas de financiamiento para el desarrollo de actividades productivas de las familias en sus comunidades, es que también realizan acciones directas de gestión de recursos para la implementación de proyectos sociales; es por eso que conocer los procesos de formulación, negociación y seguimiento de proyectos es una herramienta vital para líderes y lideresas de las CRAC. Pero antes de entrar directamente en el tema de la formulación de proyectos, existen otros aspectos importantes de la gestión comunitaria que se deben conocer. En este capítulo nos centraremos en esos aspectos.



**Nota para el/la facilitador/a:** Para iniciar el tema realice un ejercicio de grupos. Forme cuatro grupos y pídale que discutan sobre ¿Qué es para ellos/as gestión?, después de unos 10 minutos se les pide que lleguen a un consenso y escriban su concepto el papelógrafo, cada grupo escoge una persona para presentar en plenaria; después la persona facilitadora caracteriza, a partir de los elementos comunes, lo que podemos entender por gestión. Puede finalizar el ejercicio haciendo preguntas como: ¿Para qué gestionamos?, ¿Quiénes gestionan?, etc. Se trata de resaltar la idea que la gestión no es una tarea sólo del gobierno local, y que las CRAC también pueden tener un papel importante en la gestión comunitaria.

### 6.1. Comprendiendo los conceptos

#### ➤ Gestión

Gestión es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, esto puede ser social, empresarial o personal, lo que incluye: La preocupación por la disposición de los recursos y por las estructuras necesarias para efectuarla. La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones). Es decir, la gestión es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de un proyecto, una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

#### ➤ Gestión local

El concepto de gestión local está íntimamente relacionado con el de desarrollo. Es decir, se hace gestión local para promover el desarrollo local. La gestión local, no es algo que concierne solo a los gobiernos municipales, es una tarea compartida de los actores políticos, sociales y productivos de un municipio o comunidad.

La gestión local es la dinámica social que se produce de la interacción entre los actores claves del gobierno municipal, sociedad civil organizada y el sector privado para actuar propositivamente en el desarrollo local.

Un elemento clave de la gestión local es la participación amplia de los diferentes sectores de la sociedad.

La gestión participativa para el desarrollo local es entendida como el saber hacer de las municipalidades y las organizaciones locales. Es un proceso dinámico, donde los diferentes actores locales, públicos y privados articulan sus intereses alrededor de un objetivo común. Generalmente, estos objetivos o apuestas comunes se traducen en planes de desarrollo local, alrededor del cual los diferentes actores articulan esfuerzos para alcanzar el beneficio de la comunidad.

### ➤ **Gestión Comunitaria**

La podemos entender como la relación social que implica el encuentro entre las instituciones prestadoras de servicios y las comunidades organizadas, para lograr objetivos y proyectos de desarrollo y mejorar la calidad de vida dentro de las comunidades. Podemos resumirla como: una interrelación entre Estado (todos los niveles) y las Comunidades para buscar soluciones a los problemas básicos que afectan a estas últimas, convirtiéndose así en sujeto de su propio desarrollo.

La gestión comunitaria, está compuesta por una serie de elementos o factores, algunos complejos, otros sencillos.



Uno de sus factores centrales, es que las comunidades sean capaces de administrar, operar y mantener los sistemas con criterios de eficiencia, eficacia y equidad tanto social como de género. Estos entes o estructuras comunales (patronatos, CODEL, Juntas administradoras, cajas rurales, asociaciones de productores, etc.) toman las decisiones importantes

para su comunidad, teniendo el control de los recursos (técnicos, financieros, de personal, etc.), y establecen relaciones horizontales con servicios gubernamentales y no gubernamentales que apoyan su gestión, es decir una relación de iguales (como socios) y no de dependientes.

Bajo este enfoque, la gestión comunitaria se fortalece en la conformación de organizaciones cuyos miembros tienen la representación legítima de la comunidad y defienden sus intereses, con una gestión de calidad, con eficacia y eficiencia. Se realizan obras concretas de acuerdo a nuestras necesidades como comunidad.

Un aspecto que distingue la gestión comunitaria de la gestión privada, es su carácter de representante del interés público, es decir el fin que se persigue es de interés de toda o buena parte de la comunidad. Mientras que las organizaciones prestadoras de

servicios de carácter privado tienen como objetivo principal la generación de ganancias, en la gestión comunitaria cuando hay “ganancias”, se debe hacer una redistribución social de la misma, beneficiando directamente los problemas reales, que les afectan a las ciudadanas y ciudadanos.

En la gestión comunitaria intervienen una serie de actores claves, que tienen unos objetivos claramente identificables y que para ser cumplidos requieren el uso de una serie de medios o recursos que generan unos resultados concretos, una de estas son las Alianzas Estratégicas.

## **6.2. Aspectos Básicos para la gestión local**

Para que los procesos de gestión que impulsamos desde los grupos organizados de la comunidad tengan éxito, debemos tener en cuenta algunos aspectos esenciales que deberíamos seguir antes y durante todo el proceso.

Algunos de esos aspectos básicos para la gestión comunitaria son:

- ✓ La planificación estratégica es un paso fundamental para poder hacer gestión desde la comunidad, ya que en ella se plantean las necesidades más sentidas de la población y es elaborada con la participación de todos los sectores organizados de un municipio o comunidad.
- ✓ Tener objetivos y fines claros; el grupo responsable del proyecto deben tener una visión compartida y claridad de sus objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo. Estos fines, no solo deben ser claros, sino también razonablemente alcanzables.
- ✓ Se necesitan estructuras comunitarias funcionales (con liderazgos sólidos y democráticos, desarrollo de reuniones ordinarias, contar con la documentación establecida, implementar una democracia interna, etc.)
- ✓ Unidad del grupo (basada en el desarrollo de valores humanos que no permitan enfundar malos sentimientos entre sus miembros lo que puede provocar atrasos en la ejecución de actividades).
- ✓ Una buena distribución de responsabilidades (cuando una sola persona se hace responsable los demás miembros se acomodan a la situación y la sobrecarga de trabajo se hace imposible de sobrellevar por la misma)
- ✓ La voluntad de todos los actores (basada en la solidaridad, justicia, y la corresponsabilidad).

- ✓ Es indispensable llegar a una visión compartida (la población en general debe llegar a consenso del problema a resolver y su solución por lo que es importante su involucramiento en los procesos de planificación de la gestión.

### 6.3. La planificación comunitaria

Cuando hacemos gestión, generalmente implica un proceso en el que partimos de la planificación comunitaria, donde establecemos objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo y luego plasmamos esos planes y metas en proyectos para la ejecución de obras o acciones concretas. Es por eso que consideramos importante recordar algunos términos que van ligados con este proceso.

#### ➤ **Planificación**

La planificación es un procedimiento para seleccionar, ordenar diseñar y coordinar las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos haciendo un uso racional de los recursos disponibles (económico, tiempo, material, humano, etc). Como ya hemos señalado en módulos anteriores, la planificación o planeación es la función que sirve de base para las demás funciones de dirección y administración de una organización, empresa o comunidad.

#### ➤ **Planificación o planeación comunitaria**

La planeación comunitaria es un proceso que combina participación con distribución de tareas. Implica la participación de la comunidad en los procesos de lectura de la realidad representados en un diagnóstico. No quiere decir que significa reunir a todo el mundo para planear todo, significa organizar las instancias de toma de decisiones.

La planificación es el proceso que consiste en organizar las ideas para resolver un problema determinando un curso de acción específico, se convierte en planificación comunitaria cuando se le da participación a todos los relacionados con la problemática y se les respetan sus ideas y se toma en cuenta sus observaciones con el fin de encontrar un bien colectivo.

Planear es tomar decisiones, y como tal es un momento fundamental de la participación comunitaria. Cuando la planeación está concentrada en pocas cabezas (se da "de arriba hacia abajo"), no hay democracia. Es por eso que la organización y la planeación comunitaria se convierten a la vez en un ejercicio real de democracia.

#### ➤ **Ventajas de la Planificación Comunitaria:**

- Permite tener un mejor conocimiento de la situación a través de la reflexión conjunta.

- Da la oportunidad a los participantes de aportar ideas.
- Los participantes toman conciencia que el problema es de todos y les crea un sentido de pertenencia de la situación de la comunidad.
- Es democrático y genera un clima de confianza y compromiso entre los habitantes.
- Aumenta la autoestima de cada una de las personas que colaboran en el proceso.

### ➤ **Características de la Planificación Comunitaria:**

Todo proceso de planificación comunitaria debe tener algunas características particulares para que sea exitosa:

- a. Se desarrolla en forma grupal (con amplia participación y buena organización).
- b. se adapta a un enfoque interdisciplinario.
- c. Permite aprender con y de la gente.

## 6.4. El proceso de gestión de un proyecto

Generalmente cuando escuchamos hablar de la gestión de proyectos, lo relacionamos con una de las etapas de ese proceso: la búsqueda de financiamiento y la negociación del proyecto. Pero el proceso de gestión es mucho más que eso, incluye varias etapas previas a la negociación y va más allá de la ejecución, a este proceso se le suele llamar el ciclo del proyecto.

El ciclo del proyecto puede tener diferentes fases, dependiendo del tipo de proyecto (de inversión, de construcción de obras físicas, sociales, de desarrollo, mixtos, etc.) y la metodología que se utilice para su gestión; sin embargo, hay elementos comunes que nos permiten señalar algunas fases generales del proceso.

Basándonos en las diferentes metodologías podemos señalar cuatro o 5 fases fundamentales del proceso de gestión de proyectos, pero antes de hablar de las fases (las cuales serán descritas con mayor detalle en los siguientes capítulos), debemos clarificar algunos conceptos básicos:

### ➤ **¿Qué es un proyecto?**

Partiendo de una definición sencilla podemos decir que un proyecto es un conjunto de actividades temporales, generalmente realizadas en grupos cuyo objetivo es producir un bien, servicio o resultado particular. Los proyectos son temporales, con un inicio, un medio y un fin bien delimitados, objetivos claramente definidos y recursos bien planificados para obtenerlos. Construir un edificio, producir un automóvil, implementar una escuela de formación, todas estas actividades pasan por proyectos cuidadosamente diseñados y planificados. En el siguiente capítulo abordaremos con mayor profundidad la definición y los elementos principales de un proyecto.

### ➤ **¿Qué son los procesos?**

Los procesos son un conjunto de acciones y actividades integradas cuya finalidad es generar la agrupación predefinida de productos, resultados o servicios. Por lo general

se dividen en dos grupos básicos: los procesos de gestión de proyectos y los procesos dirigidos al producto o servicio.

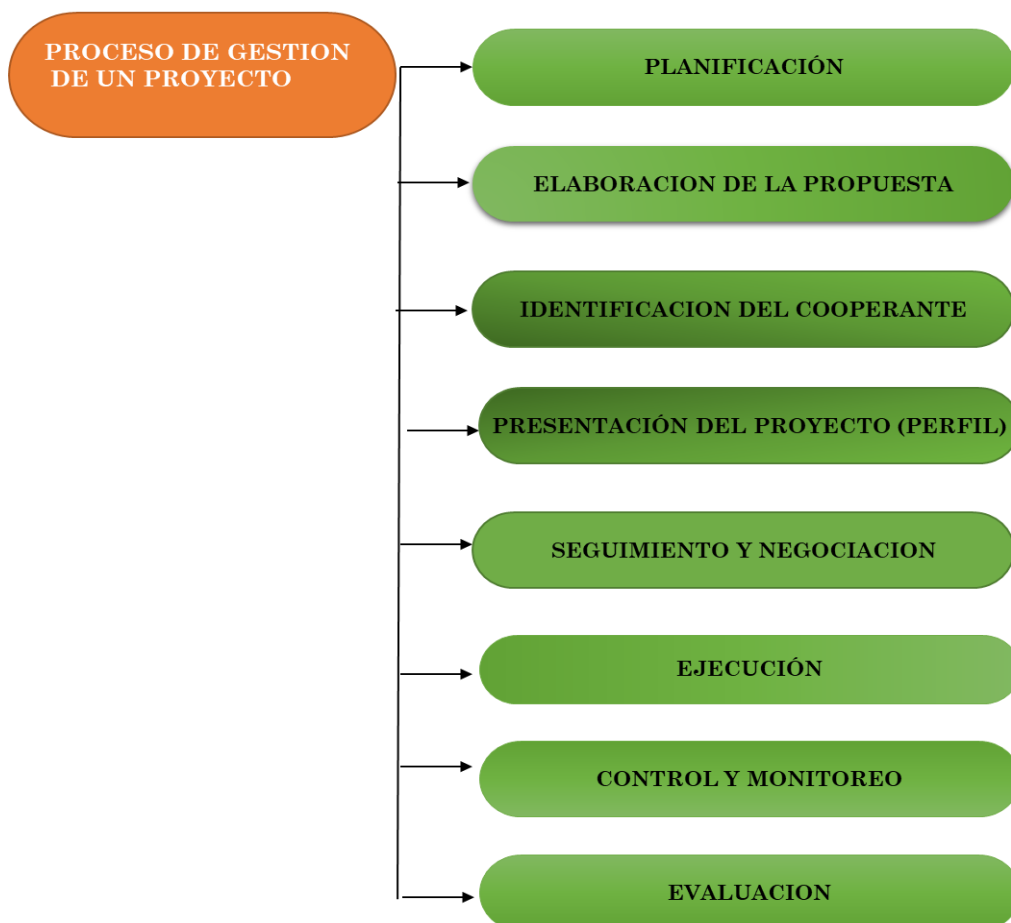
➤ **¿Y la gestión de proyectos?**

La gestión (o administración) de los proyectos se refiere al uso de un conjunto de conocimientos, habilidades y metodologías destinadas a la planificación, ejecución eficaz y eficiente de los proyectos. Implica la capacidad de integrar estratégicamente los resultados de los proyectos con los objetivos de la organización o comunidad, haciendo que las organizaciones sean más eficientes en el logro de sus fines y su misión.

Los objetivos de la gestión de proyectos son:

- ✓ Gestionar el inicio y la evolución de un proyecto;
- ✓ Controlar y responder ante problemas que surjan durante un proyecto;
- ✓ Facilitar la finalización y aprobación del proyecto.

**Pasos esenciales del proceso de gestión de proyectos**





## 7. Construcción de propuestas y perfiles de proyectos

*Nota para el/la facilitador/a: para comprender mejor los conceptos que se abordaran en esta parte, puede pedir a cada participante que reflexione cómo está su vida actualmente, qué quiere cambiar y a dónde quiere llegar a partir de ahora. Puede utilizar preguntas como: ¿Quién quiere ser en este mundo?, ¿Qué quieres lograr en la vida?, ¿Cómo realizar lo que se propone? En una hoja de papel cada participante escribirá las respuestas a sus preguntas y la titularán: “Mi proyecto de vida”. Después del ejercicio puede pedir a un par de voluntarios/as que quieran compartir sus proyectos, y a partir del ejercicio introducir el tema de la importancia de definir con claridad nuestros proyectos, ya sean personales, de la organización o comunitarios.*



### 7.1. El Proyecto: entendiendo los conceptos básicos

Si bien ya adelantamos un concepto básico de lo que es un proyecto, hay muchas otras formas de conceptualizarlo y entenderlo, desde definiciones muy sencillas, hasta planteamientos teóricos bastante filosóficos. La intención no es que nos volvamos master en proyectos, sino tener claridad sobre lo que implica el proceso de planificación, formulación, gestión, ejecución y evaluación de un proyecto y la importancia de cada uno de estos aspectos.

Aclarado esto podemos discutir algunos conceptos:

- a.** De acuerdo con la definición de Nassir y Reinaldo Sapag Chain en su libro “Preparación y evaluación de proyectos”, un **proyecto es**: ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana.

Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de las personas. El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos) o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio. Ésta por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros, por ejemplo, la demanda insatisfecha de algún bien, producto o servicio.

- b.** De acuerdo a la definición del Instituto Latinoamericano de planificación económica y social (ILPES) **un proyecto** es: una actividad de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo inmediato a corto plazo de algunos

recursos escasos o al menos limitados (ahorros, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.), aun sacrificando beneficios actuales y asegurados, en la esperanza de obtener en un periodo de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtiene con el empleo actual de dichos recursos, sean éstos nuevos beneficios financieros, económicos o sociales.

c. Por su parte el Project Management Institute nos regala la siguiente definición:



**Un proyecto es un esfuerzo temporal** que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si los participantes (clientes, usuarios, beneficiarios, patrocinadores o líderes) desean terminar el proyecto.

### La temporalidad de los Proyectos:

Cuando nos referimos a que los proyectos son temporales, no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad.

En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un centro de salud o una escuela, tendrá un resultado que se espera perdure muchos años. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos.

### ¿Qué generan los proyectos?:

Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades del proyecto, esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios se pueden construir con materiales idénticos o similares, y por el mismo equipo o por equipos diferentes. Sin embargo, cada proyecto de construcción es único, posee una localización diferente, un diseño diferente, circunstancias y situaciones diferentes, diferentes interesados, etc. Debido a la naturaleza única de los proyectos, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera.

### Un proyecto puede generar:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución);
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos); o
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

### Dirigir un proyecto por lo general incluye, entre otros aspectos:

- Identificar requisitos;
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto;
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados;
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo;
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras:
  - ✓ El alcance,
  - ✓ La calidad,
  - ✓ El cronograma,
  - ✓ El presupuesto,
  - ✓ Los recursos y
  - ✓ Los riesgos.



Las características específicas del proyecto y las circunstancias pueden influir sobre las restricciones en las que el equipo de dirección del proyecto necesita concentrarse.

## 7.2. Tipología de los proyectos

Los proyectos se pueden clasificar de diferentes maneras, atendiendo sus fines, su ámbito de acción, de donde proviene el financiamiento, etc. Los esquemas tradicionales de formulación y evaluación de proyectos suelen clasificarlos en las siguientes categorías:

- 1. Proyectos productivos o privados:** Aquellos que tienen como fin ulterior la rentabilidad, es decir, la obtención de lucro. Suelen ser presentados en el ámbito empresarial, del emprendimiento o industrial.
- 2. Proyectos de desarrollo, públicos o sociales:** Son aquellos que no poseen fines de lucro, sino alcanzar un impacto importante en la sociedad o la población a distinta escala: local, regional, nacional, incluso mundial. Por lo general cuentan

como promotores con las instituciones del Estado, las ONG, o las políticas de responsabilidad empresarial de las grandes empresas trasnacionales.

3. **Proyectos comunitarios:** Aquellos comprometidos con el mejoramiento en aspectos puntuales de una comunidad determinada, por lo general pequeña, tanto urbana como rural, a través de la satisfacción de sus necesidades.
4. **Proyectos de vida:** Aquellos que se centran en los deseos de vida de un individuo y sus probabilidades reales de conseguir la autorrealización.
5. **Proyectos de investigación.** Aquellos cuyo objetivo es la documentación o adquisición de fuentes y materiales en torno a un tema elegido, tal y como sucede en las academias.

También pueden clasificarse de acuerdo a la naturaleza o necesidad del problema a resolver. Los proyectos sociales se pueden clasificar en:

- a. **Proyectos nuevos:** Consisten en dotar de un servicio (agua potable, alcantarillado sanitario, electricidad, etc.) a una comunidad que no lo tiene.
- b. **Proyectos de mejoramiento:** Son aquellos que consisten en aumentar la calidad de un servicio ya existente con el mejoramiento o rehabilitación de uno o varios elementos del sistema analizado. Por ejemplo, en proyectos de agua potable, las obras típicas serían: la construcción de plantas potabilizadoras, la instalación de medidores o la separación de redes por niveles de presión, etc.
- c. **Proyectos de ampliación:** Estos consisten en aumentar la capacidad de un servicio ya instalado, ya sea por el aumento de cobertura a sectores no atendidos actualmente, o por el reforzamiento de las instalaciones existentes. Ej. En proyectos de alcantarillado sanitario podrían ser: la construcción de nuevas redes colectoras, unidades adicionales de tratamiento, etc.
- d. **Proyectos de reposición:** Son aquellos que vienen a reemplazar total o parcialmente sistemas existentes obsoletos, con o sin cambio en la capacidad y calidad del servicio. Por ejemplo, en el tren de aseo, la compra de nuevas unidades para la recolección y transporte de los residuos sólidos, reposición de equipos de bombeo de una estación de aguas residuales.

Por último, desde un **enfoque sectorial**, se pueden clasificar en:

- a) Proyectos agropecuarios.
- b) Proyectos industriales.
- c) Proyectos de infraestructura social.
- d) Proyectos de infraestructura económica.
- e) Proyectos de servicios.

### 7.3. Diferencia entre proyectos sociales y productivos

Como ya señalamos, un **proyecto social busca el bienestar colectivo** (de la sociedad o comunidad), es decir, no busca realmente lucrarse sino ayudar a la sociedad, mientras el **proyecto productivo si tiene una finalidad de obtener un ingreso mediante un proceso productivo**.

Aunque el segundo tiene un fin de lucro o ganancia, un proyecto productivo también puede tener un carácter social, especialmente cuando se lleva a cabo desde una organización del sector social de la economía, como las cajas rurales de ahorro y crédito. Cabe mencionar que el bienestar social es el parámetro fundamental en una sociedad, busca establecer las condiciones de vida necesaria para llevar una vida estable y dentro de los parámetros sociales adecuados.

Para poder generar esas mejoras en las condiciones de vida se requiere de recursos económicos, que generalmente los medimos a través de los ingresos que obtienen las familias. En ese sentido, un proyecto productivo que busca generar ingresos o medios de vida, para la mejora del bienestar de un grupo o comunidad, puede considerarse con un enfoque social.

Sin embargo, para los fines de este manual y buscando no generar confusión, cuando hablemos de proyectos sociales nos referiremos a los proyectos que buscan la prestación de servicios para satisfacer necesidades básicas de la población (salud, educación, vivienda, etc.) o promover una plena participación y el goce de derechos sociales, culturales, civiles y ambientales de las personas o de grupos en condiciones de vulnerabilidad.

Por otro lado, cuando expresemos que es un proyecto productivo, estaremos haciendo referencia a proyectos que impulsan el desarrollo de actividades generadoras de bienes y servicios, que pueden convertir en una empresa que genere recursos para la familia o la comunidad, o que se orientan a generar redes productivas para el desarrollo de la economía solidaria o local.

### 7.4. El ciclo y las etapas del proyecto

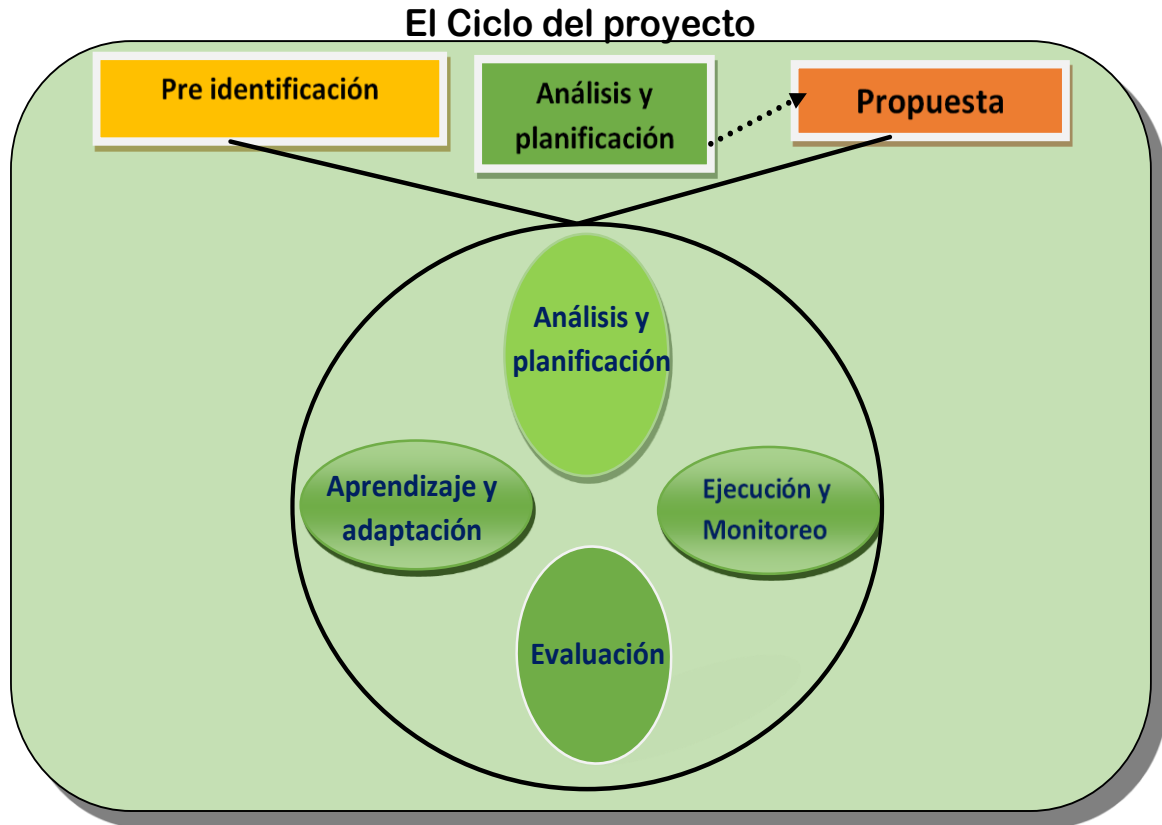
El ciclo del proyecto se estructura en torno a cuatro fases principales. En cada fase se hace diferentes actividades, y al tratarse de un ciclo, tiene una dinámica por lo general continua, es decir, que al final del proceso le llevara a iniciar con el ciclo otra vez.

#### ¿Por qué es un ciclo?

Con el concepto 'Ciclo del proyecto' se refiere a las etapas diferentes por cuales pasa un proyecto, desde el nacimiento de la idea hasta la evaluación final de los resultados. Se utiliza el concepto 'Ciclo del proyecto' principalmente como instrumento de gestión.

Por hacer la distinción entre las diferentes etapas del proyecto es posible adaptar la gestión a los requerimientos específicos de cada etapa separada.

- Después del final de un proyecto muchas veces se empieza otro. Las experiencias obtenidas debemos tomarlas en cuenta en otro nuevo proyecto.
- También durante la ejecución de un proyecto se puede observar pequeños ciclos de adaptación y aprendizaje.



Las diferentes fases son las siguientes:

- **Análisis y planificación:** Esta es la fase más importante del proyecto, porque si no se analiza y planifica bien es seguro que el proyecto va a fracasar. A veces la gente piensa que un proyecto comienza con la compra de materiales, pero es muy importante aclarar que este da inicio con la investigación y recolección de información y el análisis de la información obtenida para el diseño.

También la planificación del proyecto es muy importante, porque una buena planificación puede prevenir problemas durante la ejecución. Entonces es muy importante dedicar suficiente tiempo a estas actividades.

Durante el análisis se recoge toda la información que se necesita para poder organizar el proyecto y se analiza que es el problema que van a solucionar con el proyecto y como lo van a hacer. (Diagnóstico).

En esta fase es muy importante la participación de la población beneficiaria para lograr que descubran los problemas reales.

Después de ponerse de acuerdo sobre **qué** van a hacer, el equipo del proyecto planifica **cómo** van a ejecutar el proyecto.

Como parte de la planificación también se escribe la propuesta del proyecto (formulación) y con este documento se busca el financiamiento para el proyecto (negociación).

Esta búsqueda de fondos puede tomar mucho tiempo, entonces no es raro si esta fase del ciclo del proyecto dura mucho tiempo.

A veces una organización donante necesita hasta uno o dos años para tomar una decisión! A veces también una organización donante pide al equipo de proyecto que reformulen su propuesta porque falta información o porque hay que cambiar otra parte de la propuesta.

- **Ejecución y monitoreo:** Cuando se ha planificado el proyecto y se movilizaron los recursos necesarios para el mismo, pueden empezar con la ejecución del proyecto.

La fase de ejecución es la fase en que se lleva a cabo todas las actividades que fueron planificadas para el proyecto.

La propuesta que se formuló en la fase de planificación nos sirve en esta fase porque contiene la planificación de todas las actividades.

También sirve porque basado en lo que fue escrito en la propuesta, se puede chequear los avances del proyecto relacionado a lo que fue planificado anteriormente. Esta actividad se llama monitoreo.

Durante el monitoreo se ve por ejemplo si hicieron las actividades que fueron planificadas para el mes y cuánto dinero han gastado en estas actividades. Si por ejemplo se descubre que se ha atrasado en algunas actividades, se va a necesitar más materiales o que se está gastando demasiado dinero, se puede ajustar y adaptar el plan original.

- **Evaluación:** La fase de evaluación viene al final del proyecto. En esta fase se determina si se ha logrado los objetivos que fueron formulados al principio del proyecto. Se compara los resultados obtenidos por el proyecto con los que fueron planificados.

También se reflexiona sobre el proceso que llevaron a cabo: se evalúa qué cosas hicieron bien y qué cosas hicieron mal. Además, se calcula cuánto dinero al final se gastó. En base de los resultados de la evaluación se puede escribir un informe del proyecto y rescatar las lecciones aprendidas.

- **Aprendizaje.** El aprendizaje es la última fase del ciclo del proyecto. Cuando se planifica y ejecuta un proyecto, siempre se aprende cosas durante el proceso. Siempre hay cosas que se puede mejorar o hacer diferente. En la fase de la evaluación se descubre estas cosas (lecciones aprendidas).

Esas experiencias sirven como oportunidades de aprendizaje. Si haya planes para otro proyecto, estos nuevos conocimientos se pueden usar para mejorar la planificación del nuevo proyecto y con el nuevo proyecto, se empiece con un nuevo ciclo.



**Nota para el/la facilitador/a:** Puede cerrar este tema con un ejercicio en grupos, en los cuales pueden analizar un proyecto (ya ejecutado) y analizar cada una de las fases. En anexos encontrará un ejemplo de proyecto que puede servir para el ejercicio.

## 7.5. El Punto de partida para la planificación de proyectos

Los proyectos no surgen de la nada. Si bien un proyecto nace cuando surge un problema o un conflicto por resolver, cuando hay una demanda o necesidad insatisfecha, o cuando surge una oportunidad rentable, y un punto de partida esencial es un adecuado diagnóstico de la realidad en la que se quiere intervenir; generalmente los proyectos (especialmente los proyectos sociales o de desarrollo) se ejecutan en un marco de acción más amplio.

Ese marco parte desde una estrategia global de desarrollo, que se pone en práctica mediante una serie de instrumentos que operan en diferentes niveles, escalas y horizontes de tiempo (plan, programa, proyecto).

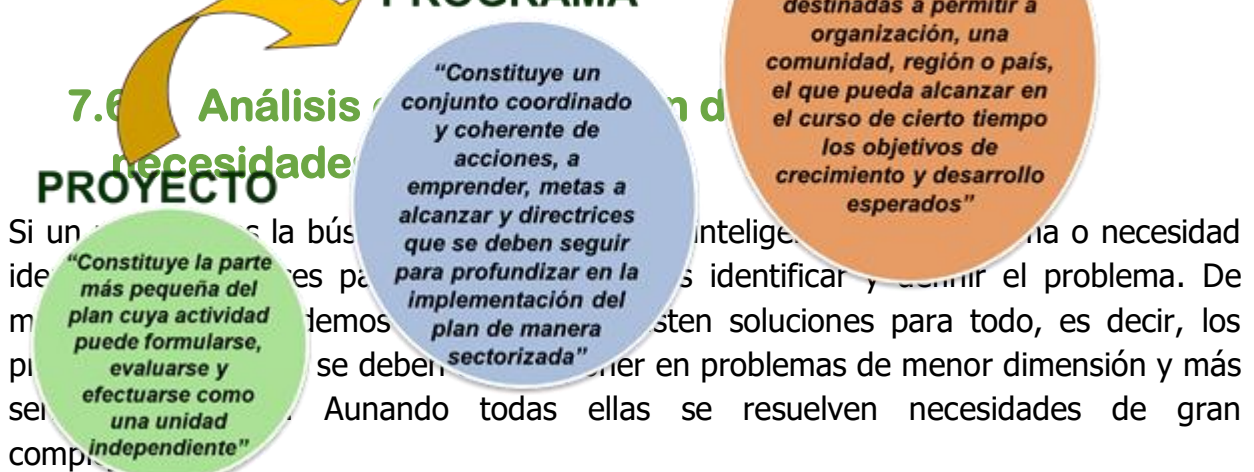
¿Qué son cada uno de estos?

- **Plan:** Es aquel instrumento que delinea las decisiones de carácter general del sistema, sus grandes líneas políticas, estrategias y directrices, y señala sus responsabilidades.
- **Programa:** El programa establece el cuadro de referencia del proyecto; sin embargo, es algo más que un grupo de proyectos, ya que es un conjunto coherente e interactivo de propuestas y proyectos dentro de un sector o área específica, que se encuentran sincronizados dentro de un esquema de planificación-ejecución.
- **Proyecto:** Es la unidad de inversión menor que se considera en la programación. Sistematiza y establece la línea previa de operación de una unidad de acción.

### RELACIÓN ENTRE PLAN, PROGRAMA Y PROYECTO



La planificación constituye un proceso mediador entre el futuro y el presente. Se ha señalado que el futuro es incierto, puesto que lo que ocurrirá mañana no es tan sólo una consecuencia de muchas variables cambiantes, sino que fundamentalmente dependerá de la actitud que adoptemos en el presente sobre esas variables, o al menos sobre aquellas que



Es necesario, por tanto, definir correctamente el problema que se quiere solucionar, siendo realistas en su planteamiento, teniendo en cuenta los materiales, herramientas, conocimientos científicos y técnicos disponibles en cada momento.

Tenemos muchos problemas por resolver en nuestras comunidades y en nuestro país. Mucha gente no tiene trabajo, no tenemos agua, las carreteras en mal estado, la clínica está muy lejos, muchas mujeres solas mantienen su hogar sin tener trabajo fijo, no llega la profesora todos los días a dar clases, la tierra no es nuestra, la milpa se la comió el gusano, el don fulano se emborrachó y golpeó a su señora, las mujeres no pueden leer ni escribir, etc., etc. etc. Sin embargo, debemos tener claro que no podemos resolver todos los problemas, y que muchas veces, lo que parece el problema central es consecuencia o efecto de otro factor que no hemos considerado. Por lo que la identificación clara de los problemas, con sus causas y efectos, es sumamente importante antes de definir el proyecto.

Por otro lado, la identificación y análisis de necesidades es el proceso tanto de recoger información y argumentos para que los miembros de la comunidad u organización

participen en un debate crítico sobre cuales son aquellas necesidades que pueden solventar a través de la gestión de un proyecto específico. Para esto existen diferentes herramientas de diagnóstico que se puede utilizar.

Hay distintas herramientas que podemos utilizar para la identificación de problemas, sin embargo, aquí nos concentraremos en explicar una de las técnicas más conocidas para este fin: El árbol de problemas y soluciones.

## El árbol de problemas

Este método nos permite:

- Identificar los problemas principales en relación al asunto que queremos resolver (ejemplo: poca producción local)
- Identificar las relaciones de causa y efecto entre estos problemas
- Visualizar los problemas y las relaciones de causa y efecto en un esquema lógico (el árbol de problemas)

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.

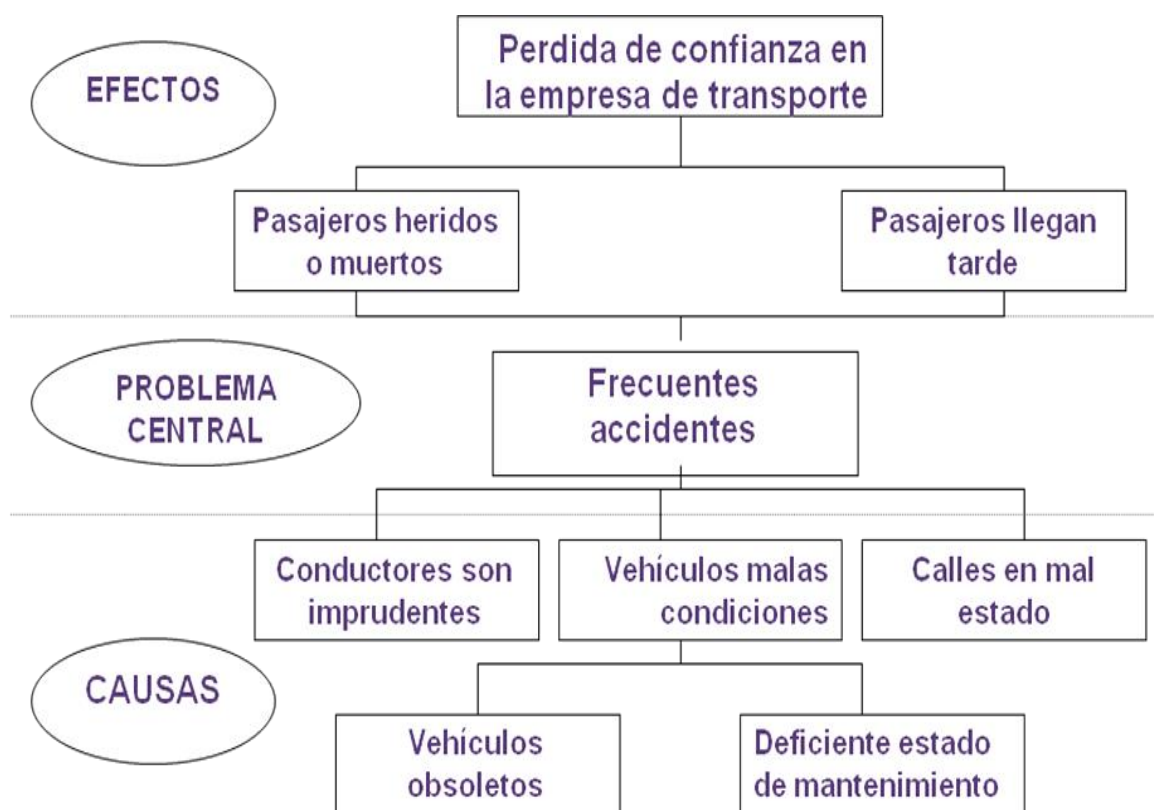
Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica.

La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.

### Cómo se elabora el árbol de problemas

- a. Se define el problema central (TRONCO).
- b. Las causas esenciales y directas del problema se ubican debajo del problema definido (RAÍCES). Las causas son las condiciones que determinan o influyen en la aparición del problema. Es importante verificar la relación directa que existe entre ellas y el problema.
- c. Los efectos o manifestaciones se ubican sobre el problema central (COPA O FRUTOS). Se refieren a las consecuencias e impacto producidos por el problema.
- d. Se examinan las relaciones de causa y efecto, y se verifica la lógica y la integridad del esquema completo.

### Ejemplo



**El procedimiento:**

Explique o clarifique a los participantes la situación en cuestión, para que todos tengan claridad de la problemática que se busca resolver.

Identifique los principales problemas con respecto a la situación escríbalos en tarjetas de colores (muchas veces se utiliza amarillo para las tarjetas de problemas). La formulación de los problemas sigue las reglas siguientes:

- ✧ Escriba un sólo problema por tarjeta
- ✧ Los problemas tienen que referirse a problemas existentes, no a los posibles, ficticios o futuros.
- ✧ En lo posible: no formule el problema como la ausencia de su solución, sino como un estado negativo existente (i.e. evite en lo posible la formulación “falta de ...”)
- ✧ Verifique si todos los participantes entienden los problemas en las tarjetas y si los problemas están bien formulados.

Eventualmente reformule los problemas. Identifique las tarjetas dobles y sólo retiene una de ellas.

Escoja un problema para comenzar la construcción del árbol de problemas.

Es interesante comenzar la construcción más o menos en la mitad del árbol. Hay dos maneras frecuentemente utilizadas para obtener eso:

- ✧ Buscar un problema que tiene tanto una causa como un efecto, en la lista de problemas.
- ✧ Preguntar a los participantes cual les parece el “problema central”.

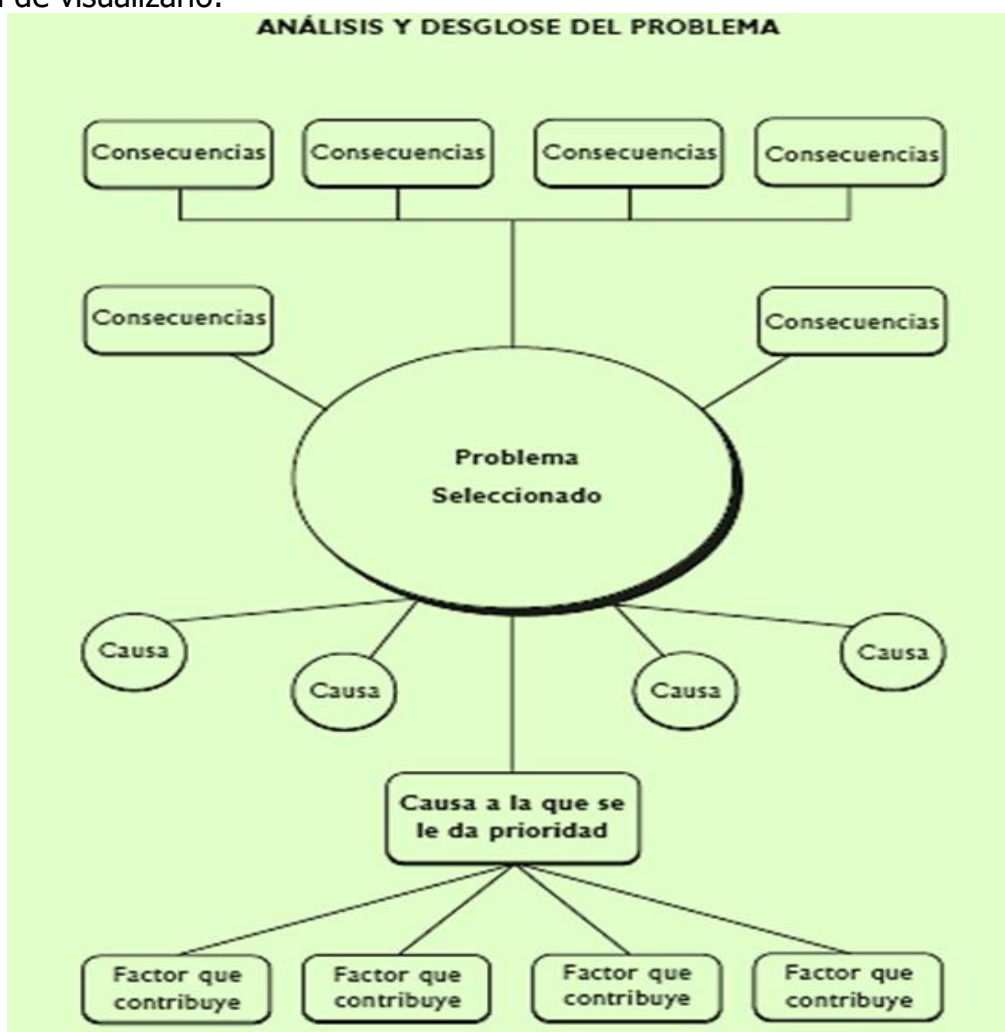
Construya un árbol de problemas que muestra las relaciones de causa y efecto entre los problemas identificados.

Observación importante: La importancia de un problema depende de su ubicación en el árbol de problemas.

Revise el árbol completo, verificando su lógica e integridad. Modifique el árbol si fuera necesario.

Visualice bien la relación causa y efecto.

Hay distintas formas o esquemas para presentar un árbol de problemas, esta es otra manera de visualizarlo:



Una vez construido, el árbol de problemas debe transformarse en un **árbol de soluciones:**

Se trata de plantear las posibles soluciones a los problemas identificados y sus causas; ha de elaborarse un árbol semejante al anterior, en el cual se reemplazarán las indicaciones de "problema" o cada una de sus consecuencias por indicaciones de "soluciones". Así, el análisis pasa de una visión negativa de los problemas a los que se enfrenta, a una visión positiva de los objetivos que se debe alcanzar. Esto facilitará la

reflexión sobre las acciones prioritarias a emprender, insistiendo en la necesidad de un enfoque realista.

## 7.7. Elementos del perfil de un proyecto

En este apartado explicaremos lo que es un perfil de proyecto y los elementos básicos que debe llevar todo perfil de un proyecto. Hay que notar que muchos donantes tienen sus propios formatos para la entrega de una propuesta del proyecto, pero la mayoría de ellos contienen los elementos básicos abajo descritos.



*Nota para el/la facilitador/a: Este tema debe ser eminentemente práctico, los contenidos se han facilitado para guiar el proceso de formulación de un perfil de proyecto, partiendo desde una lluvia de ideas. Si bien el tiempo que dispondrá en el taller probablemente no sea suficiente para profundizar en el proceso, es importante que realice un ejercicio (en grupo de trabajo o en plenaria), siguiendo cada uno de los pasos, para tener al menos una primera aproximación del perfil de un proyecto. Lo importante aquí, más que el producto final, es que las y los participantes puedan adquirir la experiencia y ser conscientes de los que implica el proceso de perfilación de proyectos.*

### ➤ ¿Qué es un perfil de proyecto?

Un perfil de proyecto es una descripción simplificada de un proyecto. Podríamos definirlo como una "instantánea" del proyecto. Además de definir el propósito y la pertenencia del proyecto, presenta un primer estimado de las actividades requeridas y de la inversión total que se necesitará, así como de los costos operativos anuales, y, en el caso de proyectos destinados a la generación de ingresos, del ingreso anual.

El perfil es una descripción simplificada en varios sentidos; los costos pueden no estar aún bien definidos, los ítems menores pueden excluirse y los supuestos en cuanto a la demanda del resultado de la inversión, son solo eso: supuestos.

### ➤ ¿Cuál es el propósito del perfil?

El perfil de proyecto cumple varios propósitos importantes. Éstos se analizan a continuación de manera breve.

- a) El perfil de proyecto ayuda a asegurar que los miembros de la comunidad o grupo en cuestión comprendan las posibles implicaciones de su propuesta en términos de inversión y de costos operativos, requerimientos de mano de obra y escala de las operaciones y otros factores. Con frecuencia estos elementos surgen solamente cuando el proyecto propuesto se debate y se escribe de manera participativa.
- b) El perfil evita que se desperdicien esfuerzos en la preparación detallada de proyectos incoherentes, que carecen del apoyo de los solicitantes o que no pasan

las pruebas básicas de viabilidad. Si los recursos humanos y financieros requeridos para apoyar la formulación del proyecto son limitados - situación frecuente - este aspecto del perfil es muy importante, pues actúa como un filtro. Si las posibilidades de recibir financiamiento son limitadas, es mejor no desperdiciar estos recursos en un proyecto que no tiene posibilidades de éxito.

- c) La participación de los miembros de la organización o grupo en la preparación y evaluación del perfil es una etapa importante en el proceso de apropiación del proyecto específico. Además, es importante para aumentar la confianza de los participantes en cuanto a su habilidad para identificar y desarrollar soluciones reales para sus problemas (o respuestas a oportunidades). Para las comunidades o grupos que siempre han dependido de que personas externas les digan lo que deben hacer, este proceso de fortalecimiento de la confianza es una contribución valiosa al capital social de la comunidad.
- d) El perfil contribuye a un proceso de implementación más exitoso. La experiencia ha demostrado que los proyectos para los cuales se han realizado ejercicios de desarrollo participativo de perfiles de proyecto presentan menos problemas durante el proceso de implementación subsiguiente. En parte esto parece deberse a que los solicitantes comprenden de manera más clara los objetivos y la operación del proyecto.

Los elementos básicos de una propuesta o perfil de proyecto son los siguientes:

### 1. Portada:

a. Nombre del Proyecto:

El nombre del proyecto debe expresar en pocas palabras una idea general de lo que se quiere, debe ser claro y breve.

- b. Nombre de la organización quien solicita  
 c. Lugar donde se ejecutará el proyecto  
 d. fecha

### 2. Índice:

La enumeración que se le da a cada uno de los elementos o partes del documento de la propuesta, describiendo el orden de las mismas.

### 3. Presentación del municipio y la comunidad

#### A. Nombre del proyecto (nuevamente)

Este es el que se le escribe a la propuesta de acuerdo al tipo de proyecto del que se piensa gestionar, ejemplo:

- ❖ Instalación de un proyecto de agua

- ❖ Proyecto de letrización
- ❖ Construcción de la escuela Rural Mixta "FANCISCO MARROQUIN"

### B. Ubicación / Localización

- ❖ Breve resumen del municipio (población, índices de pobreza, desnutrición, analfabetismo etc., datos generales del municipio o comunidad).
- ❖ La ubicación es el nombre del lugar o lugares donde se estará ejecutando el proyecto, con sus respectivas limitantes y colindancias y la distancia del lugar hacia la cabecera municipal, datos de población, número de viviendas/ familias, actividades económicas de las familias, estructuras organizativas y sus logros, etc.
- ❖ Es importante también explicar el tipo de acceso que tiene la comunidad, ejemplo:
  - Vía de acceso solo en verano
  - Camino transitable todo el tiempo

Esto se hace para que el cooperante se forme una idea de cómo es la comunidad.

### C. Población beneficiaria

Aquí se describe el número de personas hombres y mujeres que estará siendo apoyada por el proyecto, especificando lo siguiente:

1. Población directamente beneficiada: la población que recibe apoyo directo del proyecto.
2. Población beneficiada indirectamente: aquellos que de una u otra forma salen beneficiados con la implementación del proyecto.

## 4. Descripción del proyecto

### a. Explicar en qué consiste el proyecto

- Hay que describir el proyecto que se va a realizar con todos los detalles. Por ejemplo: Si es una calle hay que explicar de dónde parte y hasta donde llega, si se trata de apertura, reparación, fraguado, cuantos metros o kilómetros, si incluye un puente, en que quebrada, etc.
- Resumen sirve para presentar al donante la información del proyecto más importante en breve y los datos del contacto del responsable.

Ejemplo:

<b>Nombre del proyecto</b>	Construcción de puente hamaca y mejoramiento de la carretera
<b>Lugar</b>	Mirasol, santa Rita de Copán

<b>Duración del proyecto</b>	cuatro meses
<b>Propósito principal</b>	El proyecto consiste en la construcción de un puente hamaca y balastreo de la carretera para el mejoramiento del acceso a la comunidad, disminuir el riesgo por cruzar el río y poder sacar la producción local.
<b>Costo total del proyecto</b>	L. 215,000.00
<b>Monto Solicitado</b>	L. 120,000.00
<b>Aporte local</b>	L. 95,000.00
<b>Organización</b>	Caja Rural La Bendición
<b>Persona responsable</b>	José López
<b>teléfono</b>	9999-9999
<b>Contacto</b>	María García
<b>E- mail contacto</b>	mgarcía@gmail.com
<b>Dirección</b>	Bo. Las Palmas, Santa Rita Copán

### **b. Metodología**

La metodología es en la que explicamos la forma como vamos a estar desarrollando o ejecutando el proyecto o cuales van a hacer los mecanismos para la ejecución del mismo, ejemplo mediante roles de trabajo, mediante una planificación, etc.

### **c. Resultados esperados**

Los resultados esperados son los cambios positivos que esperamos con el proyecto, o mejor dicho la problemática ya resuelta de acuerdo a los objetivos planteados en la propuesta.

### **d. Compromisos**

Son los que la comunidad asume tanto para la ejecución del proyecto como para el mantenimiento y sostenibilidad del mismo.

### **e. Responsables**

Son los que van a estar siempre pendientes para que el proyecto se lleve a cabo o se realice de una mejor manera.

## **5. Justificación**

La justificación es un elemento muy importante del perfil, es en el cual explicamos la problemática o necesidades que motivan que se está gestionando el proyecto, la importancia de su implementación, así como los posibles beneficios que se obtendrán



con el mismo. La justificación debe sustentarse con información precisa, por ejemplo: explicar las condiciones de la comunidad la situación económica, social, etc.

Se puede explicar brevemente el proceso de decisión que se llevó a cabo para priorizar la necesidad que se está planteando en este momento, hacer referencia al marco general en el cual se pretende desarrollar el proyecto.

En otras palabras, se trata de señalar las razones por las cuales están solicitando la realización del proyecto, que problema es el que está tratando de resolver y cómo les va a ayudar al desarrollo del municipio y de la comunidad.

Ejemplo:

**Justificación.**

La comunidad es productora de granos básicos y café, actividades que son la base de la economía local, la cual tiene como destino las zonas bajas del valle de Copán; pero las condiciones actuales de la carretera, aunado al impacto de que han generado fenómenos naturales como tormentas tropicales y huracanes como el Mitch en 1998, han afectado la infraestructura vial, ocasionando daños en el puente hamaca y la única vía que comunica a la comunidad con la cabecera municipal, y otros municipios de la región. Debido a la ubicación donde se encuentra esta comunidad, en la época lluviosa enfrentan la gran dificultad para poder cruzar el río convirtiéndose en una amenaza para la vida de sus pobladores, especialmente de grupos con mayor vulnerabilidad, como así como para los niños y niñas que tienen que asistir a una escuela que se encuentra en otra comunidad, así como las madres que tienen que pasar cargando a sus hijos para poder llevarlos al centro de salud más cercano, o cualquier persona que se enferme, pues el centro de salud más cercano se encuentra a 7.5 km. de distancia.

También es un problema para poder sacar las cosechas de granos que producen: frijol, maíz y café. Este último con mayor dificultad ya que la cosecha es en época lluviosa donde crece el nivel del río.

**6. Objetivos**

Los objetivos son el planteamiento del problema en forma positiva, que van orientados a solucionar el problema previsto. Ellos se dividen en generales y específicos.

**a. Objetivo general**

Breve Descripción de lo que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando o ejecutando. Es planteado de forma global, abarcando la visión de todo el proyecto y logrado a largo plazo (con la finalización del proyecto).

Los objetivos generales corresponden a la contribución o contribuciones más significativas del proyecto al desarrollo de la comunidad beneficiaria, la región o el país; es decir, tiene que ver con aspectos como: aumentar las oportunidades de empleo en la comunidad, incrementar los ingresos de grupos asociativos, entre otros.

## **b. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos están relacionados con las funciones propias del proyecto y con las necesidades concretas que le dieron origen.

Son acciones puntuales realizables a corto y mediano plazo en el proceso de la ejecución del proyecto.

Identifican la finalidad hacia la cual debe dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos y deben responder a la pregunta "qué" y "para qué".

(Condiciones de vida mejoradas, mediante la construcción, rehabilitación y prestación de servicios básicos en salud, saneamiento ambiental, educación, recreación y desarrollo organizacional, implementados bajo un esquema de participación institucional – comunitario, buscando que sea auto sustentable en el tiempo)

## **7. Plan de actividades**

Aquí se escribe en forma puntual que actividades van a hacer para lograr los objetivos del proyecto. Para cada objetivo planteado se describe las actividades necesarias.

## **8. Presupuesto**

### **a. Presupuesto general**

El presupuesto es importante porque es el que nos permite darnos cuenta del costo o el valor del proyecto y es este en el que se basan las organizaciones cooperantes para su aprobación o no del proyecto, es indispensable que la organización que este solicitando un proyecto ponga una contraparte para el mismo, esto es una exigencia de las instituciones financieras, este aporte puede ser.

- ❖ Mano de obra no calificada
- ❖ Materiales locales (madera, piedra, arena, este último si hay un río cerca)

En el presupuesto se detalle cuáles serán los costos del proyecto y cuanto aporte propio pueden atribuir.

El presupuesto es muy importante, porque muchas veces las organizaciones donantes miran el presupuesto para determinar si van a apoyar el proyecto o no. En casi todos los casos es necesario que la población beneficiaria ponga un aporte propio para el proyecto. El aporte propio es un requisito de muchas organizaciones donantes. Esto muchas veces no necesariamente es un aporte en recursos financieros, pero puede ser en mano de obra o materiales locales (piedra, madera, arena).

El valor de los materiales se coloca en lempiras, y esto cambiara de acuerdo a los requerimientos de la agencia de cooperación en que se gestionará el proyecto.

Ejemplo de resumen presupuestario:

**Presupuesto**

<b>Rubro</b>	<b>Aporte local</b>	<b>Monto solicitado</b>	<b>Total</b>
Mano de obra local	40,000.00	-	<b>40,000.00</b>
Mano de obra calificado	-	50,000.00	<b>50,000.00</b>
Materiales locales	25,000.00	-	<b>25,000.00</b>
Compra de materiales	-	65,000.00	<b>65,000.00</b>
Transporte de materiales	5,000.00	10,000.00	<b>15,000.00</b>
Placa de reconocimiento	3,000.00	-	<b>3,000.00</b>
Inauguración	7,000.00	-	<b>7,000.00</b>
<b>Total</b>	<b>90,000.00</b>	<b>125,000.00</b>	<b>215,000.00</b>

**b. Descripción de los aportes al proyecto**

En esta fase se describen de forma específica los aportes de las diferentes partes involucradas en la ejecución del proyecto:

- **Aporte solicitado:** Aquí se escribe la cantidad o porcentaje que se solicita a la institución que financia el proyecto, por lo general es para la compra de materiales no locales.
- **Aporte de la comunidad:** Aquí se escribe la cantidad o el porcentaje que la comunidad aportara al proyecto, ya sea en efectivo o en especies, cuando el financiador lo permita.
- **Aporte municipal u otros aportes:** Si hay otras contrapartes en el proyecto, se escribe el nombre de las instancias y la cantidad o porcentaje que aporta cada una de ellas.

**9. Cronograma de ejecución del proyecto**

El cronograma es un esquema que muestre cuando van a hacer las actividades planificadas, cuánto tiempo se necesita para cada actividad y quien es el responsable

para la ejecución de las actividades. También es importante incluir las actividades de monitoreo y evaluación para no olvidar estos componentes muy importantes.

**Ejemplo:**

	Mes	Febrero				Marzo				Abril				Responsable
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
ACTIVIDADES	1.1 compra de materiales del puente	X	X											
	1.2 contratación de mano de obra local para el puente		X											
	1.3 contratación de mano de obra calificado para el puente		X											
	1.4 construcción del puente			X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	1.5 inauguración del puente												X	
	2.1 compra de materiales de la carretera		X	X										
	2.2 contratación de mano de obra local para la carretera			X										
	2.3 contratación de mano de obra calificado para la carretera				X									
	2.4 mejoramiento de la carretera					X	X	X	X	X	X			
	2.5 inauguración de la carretera												X	
	Monitoreo		X		X		X		X		X			
	Evaluación y elaboración del informe												X	

## 8. Gestión de recursos y negociación de Proyectos

**Nota para el/la facilitador/a:** Puede iniciar el tema con un socio drama en el cual se muestre como los participantes realizan o realizarían un proceso de negociación de una propuesta con uno o varios donantes. Esto permitirá un punto de partida para identificar cuáles son los errores que comúnmente cometemos en el proceso, que necesitamos conocer previamente y que habilidades necesitamos fortalecer para poder realizar procesos de gestión de fondos exitosos. También puede hacer estudios de casos de experiencias anteriores de las y los participante y a partir de la reflexión generada introducir los contenidos que mejor se adapten a su situación particular.



### 8.1. La gestión de fondos (recursos)

Para que una organización cumpla su misión, logre sus objetivos, y le entregue resultados favorables a sus socios o miembros es necesario que cuente con los recursos suficientes.

La sostenibilidad económica es un reto común de las organizaciones sociales y la movilización de recursos es una parte fundamental del fortalecimiento organizacional y de la gestión administrativa de éstas. A pesar de la importancia de esta actividad, muchas organizaciones sociales no están lo suficientemente informadas o preparadas para empezar a realizar actividades de movilización de recursos por sí mismas.

La gestión de recursos va más allá de la recaudación de fondos o “fundraising”, implica la identificación de las necesidades, tipos de recursos necesarios, fuentes posibles, planteamiento, administración y uso eficiente para el logro de los resultados u objetivos que se quieren alcanzar con estos.

La gestión o movilización de recursos no es solo la búsqueda de donaciones o de financiamiento de la cooperación internacional, son todas aquellas actividades destinadas a generar ingresos para las organizaciones, en especial recursos frescos generados desde la organización, aquellos que eventualmente nos hagan menos dependientes de la cooperación externa, entre más dependientes menos posibilidades de lograr la sostenibilidad financiera para nuestra organización.

Para recaudar fondos necesitamos averiguar qué financiamiento está disponible. Esto requiere identificar a todas las organizaciones y las personas que puedan tener interés en proveer financiamiento.

Pero antes de iniciar la gestión de recursos, es importante que la organización se prepare con la información y herramientas necesarias para tener éxito. Lo ideal es

que la planificación arranque con la elaboración de una estrategia para la gestión de recursos, que defina objetivos y metas, los resultados que esperamos obtener o cantidad y tipo de fondos que se requieren.

## 8.2. Identificación de oportunidades de financiamiento y donantes

### Tipos y Fuentes de Recursos:

Lo primero que necesitamos hacer es identificar donde se encuentran esos recursos que necesitamos para echar andar nuestro proyecto. Para eso es preciso hacer una búsqueda e identificar las posibles fuentes de financiamiento, así como de otros recursos, no necesariamente financieros.

Un recurso es un medio, de cualquier clase, que permite obtener algo que se desea o se necesita, otra definición nos indica que es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Básicamente existen tres tipos de recursos:

- Tangibles: Físicos y financieros. Entre estos encontramos el “dinero” y los “materiales” como insumos, infraestructura, equipo, etc.
- Intangibles: Reputación, Tecnología, Cultura.
- Humanos: Conocimiento, Comunicación, Motivación, tiempo aportado.

Las fuentes de estos recursos, siendo los donantes y cooperantes los más populares, pero al igual que los recursos, las fuentes pueden ser variadas, todo dependerá de la iniciativa y creatividad de los gestores de recursos. Las fuentes de recursos más comunes para organizaciones sociales son:

#### A. DONANTES O COOPERANTES

Quizá la más utilizada, aunque depende de los tiempos de convocatoria y requerimientos que establece cada donante. En la selección de éste, es importante asegurarnos que contamos con toda la información que nos permita analizar y tomar la decisión más apropiada, no todos los cooperantes se ajustan a nuestros objetivos.

Entre estos encontramos:

- ✓ Cooperación Internacional
- ✓ Corporativos-Privados
- ✓ Fundaciones o Grandes ONG
- ✓ Iglesias
- ✓ Sector Académico, como universidades públicas o privadas
- ✓ Ejecución de recursos públicos

Algunas de los obstáculos que enfrentamos es que la información no está accesible o visible, o si lo está muchas veces nos encontramos con la barrera del idioma, o formatos complicados, fuera de tiempo, etc.

## B. FILANTROPÍA

La filantropía es un concepto utilizado de manera positiva para hacer referencia a la ayuda que se ofrece al prójimo sin requerir una respuesta o algo cambio. Se conoce como filántropos a los sujetos u organizaciones que suelen desarrollar proyectos solidarios. El voluntariado, las donaciones y la acción social sin fines de lucro o políticos forman parte de la filantropía, que pretende construir una sociedad más justa y equitativa, en la cual todas las personas tengan las mismas posibilidades de desarrollo.

Existen diferentes tipos de filántropos y eventos filantrópicos:

- ✓ Donantes Individuales-personas
- ✓ Residentes en el extranjero
- ✓ Turistas y visitantes (filantropía del turismo)
- ✓ Responsabilidad social corporativa.
- ✓ Donaciones en especie
- ✓ Eventos para recaudación de fondos
- ✓ Voluntariado

Dado que la cooperación externa se ha reducido en muchos países, en especial, de América Latina, la filantropía comunitaria, aquella que moviliza los recursos de la comunidad, se hace más popular. De hecho, y aunque no la reconozcamos como tal, es como a través del tiempo, las comunidades han logrado levantar caminos, iglesias, escuelas, etc.

En todo el mundo, los ciudadanos han dado vida a la práctica de la filantropía comunitaria de diversas maneras, mismas que se encuentran en constante desarrollo. Están creando y liderando nuevas organizaciones que gestionan y canalizan recursos económicos y otros activos de la localidad. Están adecuando programas para que se adapten a las necesidades de su comunidad y aumentando la conciencia de la población sobre los problemas locales. Están convocando a líderes comunitarios, fortaleciendo a la sociedad civil y planeando a largo plazo.

## C. ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Las actividades productivas es otra forma de generar recursos frescos desde la organización, aunque generalmente los montos no son muy grandes, son una opción importantes, especialmente para organizaciones como las cajas rurales. Si se mantiene como una actividad constante, es posible que genere para cubrir al menos algunos costos administrativos. Entre estas actividades están:

- ✓ Membresías
- ✓ Turismo (turismo ecológico, comunitario, etc.)
- ✓ Venta de servicios, incluyendo capacitaciones y consultoría en las áreas de experiencia de la organización.

- ✓ Venta de productos (venta de tarjetas, artesanías, artículos y/o productos de la organización)
- ✓ Las micro finanzas (servicios como los que prestan las CRAC).

### 8.3. Negociación del proyecto

Una **negociación** es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro.

La negociación es una de las habilidades fundamentales para los líderes y lideresas sociales, y sin embargo es de las habilidades interpersonales que tenemos más olvidadas.

En el proceso de gestión o negociación de propuestas de proyectos hay que tener en cuenta varios aspectos que son relevantes.

Contar con un perfil de proyecto es el primer paso, pero la obtención de fondos para implementarlo requiere de un proceso de adecuada preparación de parte de la organización y de las personas que se encargaran de la búsqueda del financiamiento, que incluye obviamente la negociación con los posibles donantes.

#### **Tips y elementos a considerar antes de la presentación de propuestas ante donantes:**

Es importante prepararnos previo al proceso de gestión de fondos, y para eso debemos:

1. **Conocer nuestra organización** (ambiente interno). Su historia, sus objetivos, su gente-sus miembros, su capital, el impacto que se quiere lograr y que es lo que la hace diferente. Por ejemplo:

- ¿Cuál es la misión de mi organización?
- ¿Por qué mis donantes, aliados o clientes deben creer en mi organización? Esta pregunta está orientada a identificar las fortalezas de la organización.
- ¿Cuáles han sido los principales logros de la organización?,
- ¿A cuántas personas ha beneficiado? ¿En qué comunidades? ¿Cómo los ha ayudado?

2. **Conocer nuestro entorno** (ambiente externo). Lo que nos rodea, el medio en el cual nuestra organización se mueve y trabaja:

- Nuestra comunidad, región o grupo con el que trabajamos.
- La gente que la conforma.
- Su capital cultural y natural
- Principales actividades
- Principales problemas y necesidades



- Que oportunidades podemos encontrar y aprovechar

**3. Conocer al donante o cooperante.** Defina con qué tipo de donante quiere trabajar, y realice una investigación para generar su propio mapeo o directorio de donantes e identificar aquellos que son más adecuados. En la mayoría de nuestros países existen directorios de donantes que nos permiten tener una visión general de quienes son y cuál es su quehacer. También en internet se pueden encontrar varias páginas y herramientas que pueden ayudarnos con la búsqueda de los potenciales donantes, pero uno de los mejores mecanismos para su identificación y poder acercarnos a ellos, es a través de otras organizaciones aliadas que pueden abrirnos el camino hasta los donantes más idóneos para apoyar nuestros proyectos.

Una vez identificado el o los donantes a los que quiere acercarse, analice si sus intereses y objetivos son similares a los que buscamos como organización.

Un aspecto importante de la negociación de proyectos es recordar que el donante se tiene que ajustar a nuestras necesidades, no nuestras necesidades a las del donante. Cuando tratamos de hacer esto último nuestra idea de proyecto tiende a distorsionarse y a perder coherencia y sentido; lo que nos hace perder también credibilidad y transparencia ante el donante.

Previo a presentar nuestra propuesta al posible donante, es importante respondernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de donante es?,
- ¿A qué organizaciones va dirigido?,
- ¿Qué tipo de proyectos financian?,
- ¿Qué les interesa? ¿Cuáles temas trabajan?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- Cuáles son sus prioridades ¿Que financian?,
- ¿Dan dinero o asistencia?
- ¿Cuál es su ámbito geográfico, y su población meta?
- ¿Cuál es el periodo de recepción de proyectos?
- ¿Hasta qué monto financian?
- ¿Qué tipo de formatos usan para la presentación del proyecto.

Conocer estos aspectos nos permitirá presentar una propuesta ganadora.

### PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS

Para las organizaciones de base y ONG, la gestión de recursos se convierte en una tarea difícil de llevar a cabo. No solo por las limitaciones organizativas internas sino también porque muchas de las oportunidades no fueron diseñadas para todo tipo de demanda, lo que termina en que las organizaciones que ya tienen mayor capacidad terminan acaparando las diferentes ventanas de financiamiento, en donde las organizaciones más pequeñas están en desventaja.

Algunos de estos obstáculos que impiden a las organizaciones tener acceso a fuentes y oportunidades de financiamiento, pueden ser:

**1. Falta de capacidad a lo interno de la organización.**

- No sabemos ni tenemos la costumbre de planificar, desconocemos como formular proyectos o sobre administración de proyectos.
- Falta cultura para documentar y llevar registros. No estamos acostumbrados o creemos que no es necesario.
- No sabemos trabajar en equipo
- No asumimos riesgos-no queremos salir de la zona de confort. (nos limita el “no se puede”)

**2. Las oportunidades de financiamiento no se ajustan a nuestros requerimientos.** Lo que hace que no tengamos acceso a la información, o que la mayoría de la información este en inglés u otro idioma que no dominamos, o tiene algún costo.

Frente a esto se requiere el desarrollo de algunas capacidades, las cuales se logran cuando se adquiere conocimiento sobre conceptos clave y este conocimiento es acompañado por la habilidad de planificar y llevar a cabo acciones eficaces que contribuyen a la gestión de recursos.

**Algunas capacidades y habilidades a desarrollar pueden ser:**

1. La comunicación asertiva. Saber transmitir el mensaje, usando los medios apropiados.
2. Liderazgo. Lograr que otros se involucren y trabajen para alcanzar objetivos comunes. Incidir.
3. Empoderamiento. Apropiarnos de los procesos de nuestra organización e identificarnos con ellos. Tener ese sentido de compromiso, que nos lleva a ser creativos y a asumir riesgos.
4. Negociadores efectivos. Debemos saber cómo y cuándo negociar, y como interesar a otros para que colaboren o participen.
5. Resolución de conflictos. Saber reconocer y resolver problemas rápidamente. En estos casos “Dar tiempo al tiempo” no funciona.
6. Organización.
6. Tener la sana costumbre de documentarlo todo y llevar registros. Saber distribuir funciones.

## 9. Seguimiento y evaluación de proyectos

### 9.1. Nociones básicas para el seguimiento y evaluación de proyectos

Como bien vimos en capítulos anteriores de este manual, el ciclo de gestión de proyectos tiene varias etapas, y todas ellas son igual de importantes.

Una vez que hemos obtenido los recursos para echar andar nuestro proyecto y lo ponemos en marcha, hemos iniciado con la fase de ejecución del proyecto.

Paralela a esta fase hay otras actividades que deben desarrollarse para garantizar que el proyecto va por el rumbo deseado y que podremos alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto.

A este conjunto de actividades de supervisión y verificación le llamamos:

#### **Seguimiento.**

Se podría decir que es la fase de ejecución del proyecto, donde damos seguimiento a las actividades a través de planes de trabajo, y controlamos la ejecución de los fondos para mantener el presupuesto de acuerdo a lo planeado y las actividades acordadas para el logro de los objetivos y resultados.

El seguimiento responde a la pregunta «¿El proyecto se está realizando en conformidad con los objetivos planteados y con miras a alcanzar los resultados esperados?».

El seguimiento tiene que permitir a todos los agentes interesados (a todos los niveles), asegurarse que las actividades se están ejecutando de acuerdo con lo previsto. De lo contrario se pueden rectificar, si fuese necesario, algunas situaciones susceptibles de comprometer la obtención de los resultados esperados. El seguimiento es permanente y cubre las actividades, los resultados y la gestión de los recursos.

El seguimiento intenta identificar avances hacia los resultados, precipitar decisiones que incrementen la probabilidad de lograr los resultados, mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje.

Un adecuado seguimiento del proyecto permite detectar los problemas y riesgos a tiempo para atenderlos de manera oportuna. Nos ayuda a mantener la ejecución en el tiempo y el costo que dijimos que lo haríamos, y logrando los productos y resultados planeados.

También, se debe mantener informados a todos los interesados del proyecto, en especial al donante patrocinador, tanto mediante informes técnicos y financieros,

como a través de comunicaciones informales periódicas. Esas acciones son partes del seguimiento o monitoreo del proyecto.

Esta etapa también puede implicar auditorías al proyecto que pueden ser financieras o de calidad, dependiendo de la duración del proyecto, estas pueden ser anuales o a mitad de periodo y al final del proyecto.

### **La evaluación**

La evaluación es la etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

La evaluación no solamente se puede efectuar al finalizar un proyecto. También existen evaluaciones intermedias que lo que buscan es medir el logro de objetivos comparando su nivel de ejecución con lo planeado, de tal forma que permita tomar las medidas correctivas necesarias para alcanzar las metas establecidas.

La importancia de la evaluación además de permitirnos valorar los logros generales, la pertinencia y eficacia de un proyecto, es que nos permite obtener lecciones importantes para futuros procesos y/o proyectos, permitiendo así fortalecer las capacidades internas y la mejora continua de la organización.

## **9.2. Roles de los cuerpos directivos y de las organizaciones financiadoras en el seguimiento y evaluación de proyectos**

Generalmente cada agencia donante tiene sus propias políticas, instrumentos y mecanismos de seguimiento y evaluación; lo que hay que tener en cuenta es que ninguna organización o donante va a financiarnos un proyecto sin hacer un seguimiento de como lo estamos implementamos.

Los donantes obtienen sus fondos en muchos casos de terceros, por ejemplo de los impuestos o donaciones de las y los ciudadanos de sus países de origen, por lo que para ellos es sumamente importante poder rendir cuentas claras a quienes donan ese dinero.

Para el donante la importancia de este proceso es asegurarse que los fondos otorgados están siendo utilizados en la ejecución de las actividades planificadas, y que la administración de esos recursos se efectúa bajo parámetros de eficiencia.

Los donantes efectúan seguimiento a sus proyectos a través de:

- Informes periódicos de avance de los proyectos, los cuales solicitará a la organización ejecutora en fechas especificadas en el convenio de cooperación.
- Visitas de seguimiento al proyecto

- Jornadas de monitoreo para el análisis de resultados y avances, en las cuales pueden participar otros actores externos como socios o beneficiarios del proyecto, para obtener una visión más amplia del proceso.
- Historias de vidas u otros formatos de productos comunicacionales, a través de los cuales busquen demostrar los logros e impactos de su intervención.

A lo interno de la organización, y en este caso en particular de la caja rural, los cuerpos directivos también juegan un importante papel como garantes de la buena y transparente utilización de los recursos externos.

Corresponde a la Junta directiva la conducción política del proyecto en el marco de la estrategia global de la organización.

La Junta de vigilancia, tiene un rol muy importante en el seguimiento y el control del proyecto, ya que son quienes tienen la potestad de vigilar el buen funcionamiento, la administración transparente y la eficiencia de los recursos.

Por último la asamblea general también debe mantenerse informada y participar activamente en el seguimiento de todas las actividades del proyecto y la vigilancia en el uso de los recursos tanto internos como externos con los cuales se financian los diferentes procesos y acciones que se lleven a cabo.

## 10. Evaluación del módulo

Para finalizar el módulo que tome un espacio para presentar de forma participativa, y discutir juntamente con el grupo, algunas conclusiones generales, reforzar conceptos claves y reflexionar sobre los aprendizajes más significativos del taller.

### *Nota para el /la Facilitador(a):*

Si el módulo se desarrolla en sesiones separadas, entonces él facilitador o facilitadora deberá tomarse unos minutos al final de cada sesión, para efectuar brevemente las actividades de cierre: conclusiones, acuerdos de seguimiento, y evaluación.

Es importante realizar estas actividades, aunque no necesariamente con la profundidad que se haría en un taller con más tiempo.

Para la evaluación, puede realizar el ejercicio que se propone en este manual o puede desarrollar otra dinámica o herramienta de evaluación, con los que esté más familiarizado o se adecuen mejor al grupo, el tiempo y los recursos disponibles.

Además de hacer el cierre, asignar tareas y tomar acuerdos de seguimiento, en esta última etapa del taller, se deben aplicar los instrumentos de evaluación que ya están prediseñados, tanto para valorar el nivel de aprendizaje, como la evaluación del proceso de formación como tal, si quiere efectuar una evaluación más sistemática. Para cerrar, la persona facilitadora invita a las participantes a conocer más sobre estos temas a través de lecturas complementarias y las motiva para continuar con el siguiente módulo.

### 10.1. Conclusiones generales del módulo

Debe hacer un cierre general del evento, vinculando los diferentes temas vistos en el taller, con los objetivos del módulo y recalcar la importancia de implementar adecuadamente los diferentes aspectos analizados, para asegurar el buen funcionamiento y el fortalecimiento de la organización.

Las conclusiones generales pueden hacerse utilizando diversas técnicas. Por ejemplo, el/la facilitador/a puede hacer una ronda consultando a cada participante los temas, subtemas o elementos que más le impactaron y que lecciones o recomendaciones puede obtener para sí mismo/a y su organización (puede utilizar una dinámica o preguntar directamente a las y los participantes).

### 10.2. Acuerdos de seguimiento

Esta segunda actividad trata específicamente de establecer los acuerdos para el seguimiento al proceso formativo, así como cualquier otro acuerdo o compromiso que se produzca como resultado del taller.

#### **Tarea del módulo:**

Como tarea específica de este módulo puede solicitar a las y los participantes que lideren en sus Cajas rurales la formulación de un perfil de proyecto, siguiendo los pasos que se presentaron en el módulo, partiendo desde la identificación participativa de necesidades o problemas que requieran de soluciones puntuales a través de posibles ideas de proyectos.

### 10.3. Evaluación del Módulo

La evaluación es la parte final del taller, y la haremos en dos niveles:

- ✓ Evaluación del taller y del proceso de formación;
- ✓ Evaluación de conocimientos/capacidades adquiridas por las y los participantes;

**Recuerde la importancia de evaluar los aspectos metodológicos y logísticos también:** contenido, facilitación, tiempos, nivel de participación, lugar y otros aspectos que ayuden a mejorar los talleres de los siguientes módulos. **No olvide pedir sugerencias para mejorar.**

Ya que se trata del módulo final del proceso de formación, es importante hacer una evaluación general de todo el proceso, para esto se sugiere utilizar un cuestionario que permita evaluar los distintos momentos y la metodología general (ver anexos).

En todo proceso, es fundamental evaluar al final de manera participativa. Por una parte, esto le permite al equipo facilitador conocer la valoración de los y las participantes con respecto al contenido y desarrollo de la actividad para mejorar su práctica. Por otra parte, esto contribuye a desarrollar la actitud crítica de las personas participantes y favorece su apropiación del proceso, e incluso autoevaluarse.



La curricula está diseñada como un programa de formación modular, que en conjunto suma más de 100 horas, por lo que puede ser reconocida y certificada como un programa de educación técnico profesional, no formal, por lo cual para OCDIH, es importante desarrollar las evaluaciones tanto a participantes como al programa. Pero no necesariamente todas las personas u organizaciones que desarrollen el módulo están obligados a realizarlas de la forma propuesta.

#### a.) Evaluación del taller/programa

Para este fin puede utilizarse un formulario previamente diseñado con preguntas dirigidas a valorar los aspectos metodológicos, de contenido, logísticos y la facilitación del taller, o a través de preguntas generadoras y recogiendo las apreciaciones de los participantes en tarjetas o papelógrafo. También puede hacerlo con un ejercicio más

dinámico y participativo, utilizando cualquiera de las dinámicas sugerida en los módulos anteriores u otra que usted conozca y considere apropiada.

Al final recoja los resultados de las evaluaciones y regístrelas en la ayuda memoria del taller.

## b. Evaluación de aprendizajes

Si bien el proceso se orienta al desarrollo de capacidades y nuevas habilidades, en las y los participante, más que la adquisición de conocimientos, es válido e importante aplicar un test de conocimientos, para evaluar aprendizajes, lo que junto a la presentación de tareas, permitirá la evaluación final de participantes.

Este mismo test (o uno similar) se puede aplicar al inicio o previamente al taller, y se puede volver a aplicar una vez finalizado el módulo, para valorar la comprensión de los contenidos y la adquisición de conocimientos por parte de las y los participantes.

### Test de evaluación

**Responda en forma breve y clara las siguientes preguntas:**

1. Describa en sus propias palabras ¿qué es la gestión comunitaria?:

---



---



---

2. Enumere las fases del ciclo de un proyecto:

a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_  
 c. \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_

3. ¿Qué es un proyecto?

---



---

4. Señale cuales son los elementos principales de un perfil de proyecto:

---



---



---

5. ¿Cuál es para usted la diferencia entre seguimiento y evaluación?

---



---



---



## 11. BIBLIOGRAFIA

1. Planificación comunitaria. Abril 2011.  
<https://planificacionsocia1.wordpress.com/2011/04/06/planificacion-comunitaria/>
2. Sapag Chain, Nasir; Sapag Chain, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. 5ta. Edición. McGraw Hill. Bogotá Colombia. 2008.
3. HEFLO. Procesos de gestión de proyectos.  
[https://www.heflo.com/es/blog/bpm/procesos-gestion-proyectos/#:~:text=Hay%20cinco%20grupos%20de%20procesos,control%2C%20\(5\)%20cierre.&text=Vea%20tambi%C3%A9n%3A%20El%20ciclo%20PDCA,y%20calidad%20de%20las%20empresas](https://www.heflo.com/es/blog/bpm/procesos-gestion-proyectos/#:~:text=Hay%20cinco%20grupos%20de%20procesos,control%2C%20(5)%20cierre.&text=Vea%20tambi%C3%A9n%3A%20El%20ciclo%20PDCA,y%20calidad%20de%20las%20empresas). Recuperado: 10-09-2020.
4. Tipología de Proyectos. Fuente: <https://concepto.de/proyecto/#ixzz6e5ullwDh>. Recuperado: 10-09-2020.
5. OCDIH. Documento orientador "Diseño y negociación de proyectos". Copán Ruinas, Honduras. 2008.

CopProject Management Institute. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) -- Quinta edición. Pensilvania, USA. 2013

## 12. ANEXOS

### Guión Metodológico

#### Módulo VIII:

**Objetivo General:** Fortalecer capacidades de líderes y lideresas de las cajas rurales de ahorro y crédito en áreas de gestión y negociación de proyectos de desarrollo social y productivo, que beneficien a sus asociados/as y sus comunidades.

**Objetivo Específico:** Brindar a las y los participantes en el proceso de formación, conocimientos y herramientas básicas para promover procesos de gestión comunitaria, perfilación, negociación y evaluación de proyectos.

Día 1			
HORA	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RESPONSABLE
8:00 a 8:30 a.m.	Llegada y registro de participantes	Cada participante llena el listado al llegar al lugar.	Equipo facilitador
8:30 a 9:00 a.m.	Bienvenida y Devocional.	Expositiva. El facilitador/a da la bienvenida y presenta la reflexión. Puede dar espacio a un par de reflexiones de las y los participantes.	Equipo facilitador
9:00 a 9:30 a.m.	Introducción al módulo (resto de actividades de la primera parte)	Expositiva/ participativa.	Equipo facilitador
9:30 a 11:00 a.m.	La Gestión comunitaria: comprendiendo conceptos	Ejercicio introductorio: ¿Qué es la Gestión? Presentación dialogada.	Equipo facilitador
11:00 a 12:00 am	El Proceso de gestión de un proyecto	Presentación dialogada	Equipo facilitador
12:00 a 1:00 p.m.	<b>Almuerzo</b>	Participativo	Participantes
1:00 a 3:15 p.m.	El proyecto: conceptos básicos, tipos de proyectos, el ciclo y las etapas del proyecto	Presentación dialogada, con apoyos visuales. Ejercicio de grupo para analizar las fases de un proyecto	Equipo facilitador
3:15 -3:30 p.m.	Receso	participativa	Todos/as

3:30 a 4:50 p.m.	Análisis e identificación de problemas, necesidades y posibles soluciones	Presentación dialogada, ejercicio de formulación de árbol de problemas y árbol de objetivos	Equipo facilitador
4:50 a 5:00 p.m.	Cierre del primer día	Oral	Equipo facilitador
<b>Día 2</b>			
8:00 – 8:30 a.m.	Introducción y retroalimentación del día anterior.	En plenaria de la bienvenida y luego realice un ejercicio corto de retroalimentación, puede usar un juego como la papa caliente o la botellita, para hacer preguntas que ya lleva listas, a las/los participantes sobre los temas abordados en día anterior	Equipo facilitador
8:30 a 9:00 a.m.	Afinar la idea de proyecto y construir el árbol de objetivos del proyecto	Retomar el análisis del día anterior del árbol de problemas y el árbol de soluciones, hasta identificar claramente el problema que se busca resolver, y una vez priorizado, esbozar los objetivos.	Equipo facilitador
9:00 a 12:00 m.	Formulación del perfil del proyecto	Presentar cada uno de los elementos del perfil y en trabajos de grupo, desarrollar un ejercicio de construcción de un perfil (se va presentando cada elemento y se va realizando el ejercicio práctico).	Equipo facilitador
12:00 a 1:00 p.m	Almuerzo	participativa	Equipo facilitador
1:00 a 2:30 p.m.	Gestión de recursos y negociación de proyectos	Ejercicio introductorio (socio drama sobre gestión de propuestas).  Presentación dialogada.	Equipo facilitador
2:30 a 3.30 p.m.	Nociones básicas para el seguimiento y evaluación de proyectos/ roles	Presentación dialogada y discusión en plenaria de los roles de los cuerpos directivos y la importancia del seguimiento y la evaluación.	
3:30 – 3:45	Recesos	Participativa	
3:45 – 4:15 p.m.	Cierre del módulo y del	En plenaria, presente unas conclusiones generales de los	Equipo

	proceso de formación	temas de módulo, haga una ronda de preguntas sobre valoraciones y conclusiones de las y los participantes.  Asigne la tarea y establezca los acuerdos de seguimiento.  Finalice con conclusiones sobre todo el proceso de formación.	facilitador
4:15 a 4:55 p.m.	Evaluación del módulo y del proceso	-Dinámica de evaluación del módulo.  -Aplique el test de evaluación de aprendizaje y posteriormente el test de evaluación general del proceso.	Equipo facilitador
4:55 a 5:00 p.m.	Cierre de la jornada	Oral: cierre con un agradecimiento	Equipo facilitador



ORGANISMO CRISTIANO DE DESARROLLO INTEGRAL DE HONDURAS (OCDIH)

## Proceso de formación en liderazgo y gerencia de cajas rurales de ahorro y crédito

### Formulario de Evaluación Final:

**GUIA:** Marque con una **X** bajo el numero que corresponde, de acuerdo a la valoración que usted le da a cada uno de los temas consultados.

5: Excelente    4: Muy bueno    3: Bueno    2: Regular    1: Deficiente

#### TALLERES DE FORMACION:

1. Qué opina de los temas estudiados en la curricula?

---



---



---

5      4      3      2      1  
 ( )   ( )   ( )   ( )   ( )

2. Menciones los temas que le parecieron más importantes y si recuerda, el módulo al que pertenecían:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

3. ¿Qué otros temas considera importante y que le gustaría profundizar?

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

4. Qué utilidad práctica en su rolo dentro de la caja rural tienen los conocimientos adquiridos?

---



---



---

5      4      3      2      1  
 ( )   ( )   ( )   ( )   ( )

5. En qué actividades o funciones dentro de la organización los aplicará:

Los ha utilizado

Los utilizará

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

7. ¿Considera que los temas eran acordes a su contexto?

---

---

---

8. ¿Considera que hay temas relevantes que no fueron abordados? ¿Cuáles?

---

---

9. El material entregado: en su opinión profundizaba en la temática estudiada y mantenía relación entre los diversos temas abordados en los diferentes módulos?

Es decir, ¿el material entregado le pareció suficiente y bueno según el tema que se impartió?

- |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5   | 4   | 3   | 2   | 1   |
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

Explique (de ejemplos de temas que se relacionan entre si):

---

---

10. ¿Qué material adicional requerirá para sus funciones dentro de la CRAC?

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

11. ¿Qué utilidad le ha dado al material entregado?

Como reforzamiento para entender los temas estudiados \_\_\_\_\_

Como la principal fuente de información de los temas estudiados \_\_\_\_\_

Como lectura adicional para informarme de temas distintos a los estudiados en los talleres \_\_\_\_\_

No han sido de ninguna utilidad \_\_\_\_\_

De momento no los he leído \_\_\_\_\_

12.. ¿Cómo considera la metodología usada durante los módulos (talleres de formación)?

---

---

---

5      4      3      2      1  
( )   ( )   ( )   ( )   ( )

13. ¿Cómo valora la Facilitación? Si ha tenido varios facilitadores/as en el proceso, puede señalar aspectos concretos que piensa deben mejorar las los facilitadores:

---

---

---

5      4      3      2      1  
( )   ( )   ( )   ( )   ( )

14. ¿Qué opina de las condiciones logísticas?

---

---

---

5      4      3      2      1  
( )   ( )   ( )   ( )   ( )

15. Hay otra observación, comentario u sugerencia que usted quiera hacer para mejorar en procesos futuros?

---

---

---