UNODC
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

PROJUST
Área de Prevención del Delito y Fortalecimiento de la Justicia

TALLER
FORMULACIÓN DE PROYECTOS

¿Cómo formular proyectos?

Grupo Asesor para la Política Pública de Drogas (GAPD)

Bogotá, enero de 2014

El proceso de planificación y los proyectos sociales

- Se puede definir la **planificación** como el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos.

- La **planificación** nos ayuda a definir lo que una organización, un plan, programa o un proyecto pretende lograr y cómo va a realizar la tarea (PNUD; 2009).

- Implica diferentes procesos:
  - Identificar qué se quiere lograr
  - Formular estrategias para alcanzarlo
  - Determinar y asignar recursos
  - Elaborar los planes de implementación

PNUD. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. 2009

Paso 1

El proceso de planificación y los proyectos sociales

Gatito, gatito, dijo, un poco tímidamente, ya que no sabía si le gustaba que le llamasen así; pero al Gato se le ensanchó la sonrisa. Ante esto, Alicia pensó: "Vaya: *--¿te importaría decirme, por favor, qué camino debo tomar desde aquí?*

--Eso depende en gran medida de adónde quieres ir, -dijo el Gato. --*¡No me importa mucho adónde ir...!* --dijo Alicia.

--Entonces, da igual el camino que tomes--dijo el Gato. Añadiendo: ¡Cualquiera que tomes estará bien...!

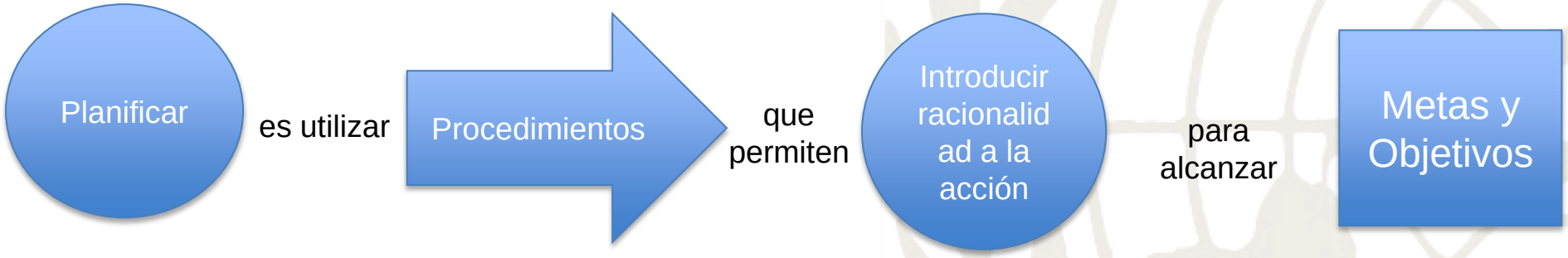
Caroll, Lewis en: Alicia en el país de las maravillas.

PNUD. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. 2009

Paso 1

¿Qué es un proyecto?

En síntesis…



"Un proyecto es un conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre si que mediante productos concretos, dentro de un periodo de tiempo determinado, apunta a solucionar un problema de desarrollo o mejorar una situación específica…

con recursos limitados"

¿Qué es un proyecto?

Si realizo una “acción”, con el propósito de lograr “algo”...entonces:

Antes

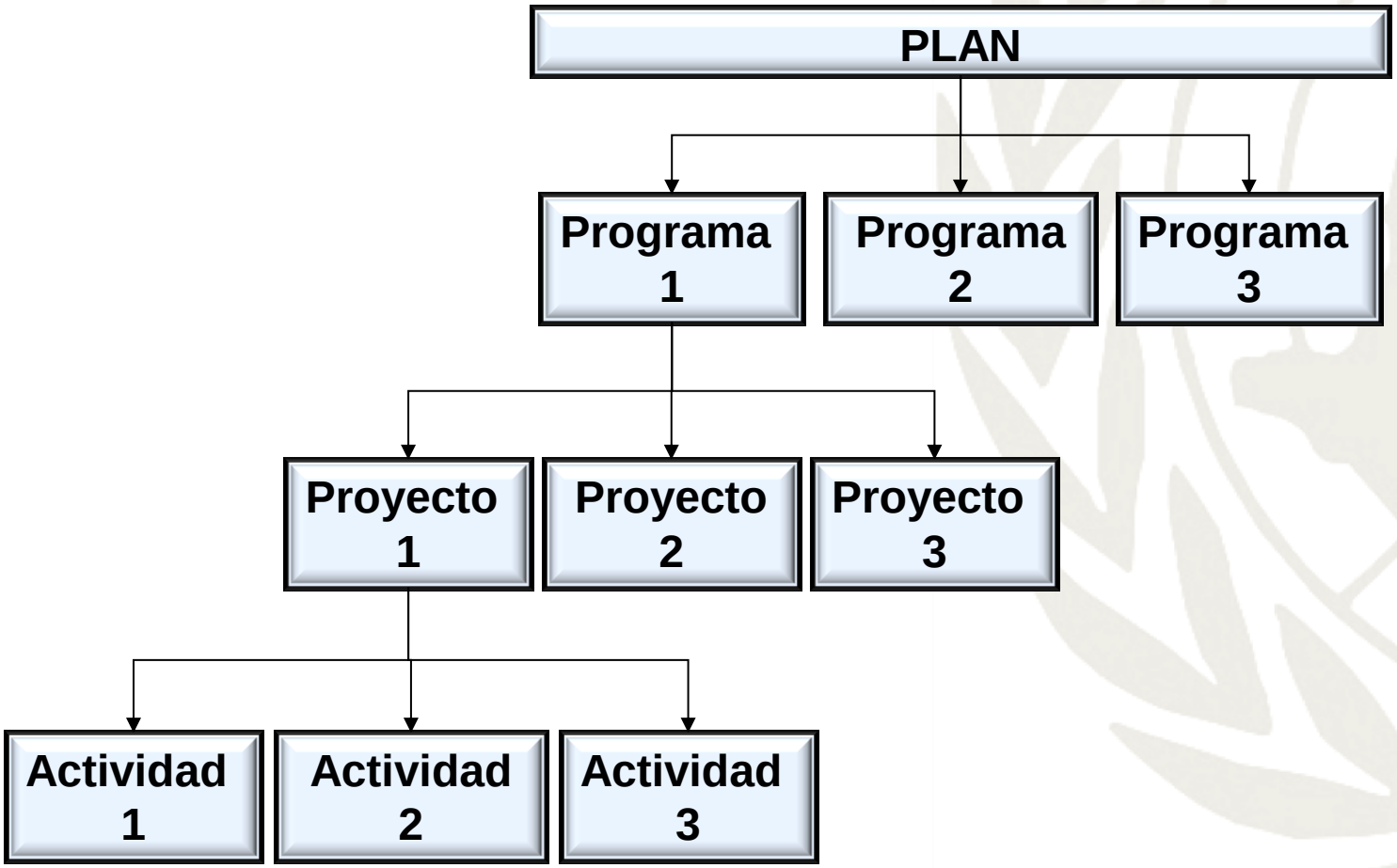
Proyecto

Después

Paso 1

Plan, programa y proyecto

Niveles operativos de la planificación…



Paso 1

Plan, programa y proyecto

- **Plan**

  Se concibe como un instrumento del proceso y del sistema de planificación que concreta y materializa la visión, los principios, los objetivos, las políticas, las estrategias y las metas, esta compuesto por varios programas.

- **Programa**

  Un Programa se deriva de un plan y es condición fundamental para hacer realidad los objetivos del mismo. Materializa un conjunto de decisiones, cuyas directrices deben estar orientadas a solucionar los problemas, satisfacer las necesidades y a conseguir los objetivos del plan.

- **Proyecto**

  Son un conjunto de actividades puntuales coherentes e interrelacionadas entre sí, orientadas a la solución de un problema o a la satisfacción de una necesidad.

Plan, programa y proyecto

La diferencia fundamental entre el Plan, el programas y el Proyecto, es el tipo de planeación…

Visión de largo plazo
Políticas públicas sociales

Nacional

Planes de desarrollo
Presupuesto
programas

Regional

Proyectos

Local

Ciclo de un proyecto

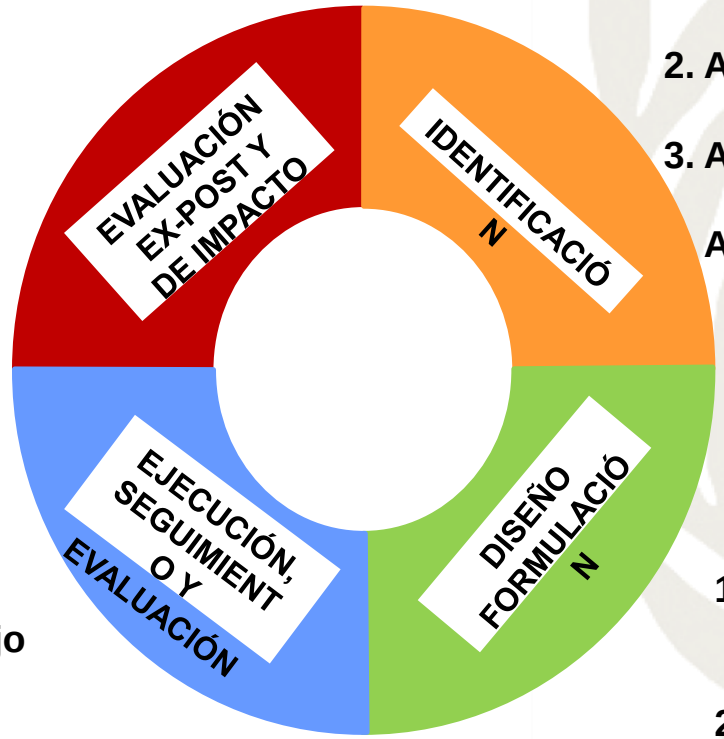
- Un proyecto se constituye en un proceso que se va construyendo a partir de diferentes fases o etapas que representan un ciclo de inicio y culminación.
- ***Hace algunas décadas la cooperación internacional propuso gestionar los proyectos desde una visión cíclica y ordenada que permitiera amarrar todas las fases por las que transita una intervención centrada en la programación, ejecución, seguimiento y evaluación.***
- **El Ciclo de vida** es un método de trabajo aplicable a las intervenciones, cuyo objetivo es definir un lenguaje común para los organismos donantes y para los que ejecutan, en relación con las fases o etapas de vida del proyecto
- **Gestión del Ciclo de Proyectos** (GCP) es el nombre dado al proceso de planificación y gestión de un proyecto, programa u organización.

UNODC
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

Ciclo de un proyecto

PROJUST

Programación



Financiación

1. Análisis de la participación
2. Análisis de los problemas
3. Análisis de los objetivos
Análisis de las alternativas

1. Matriz de Planificación del proyecto
2. Planeación de actividades
3. Planeación de recursos
4. Factores de viabilidad
5. Documento del proyecto

1. Plan de trabajo
2. Ejecución de actividades
3. Informes de seguimiento
4. Evaluación del proceso y/o intermedias

2. Informes de Evaluación:
- Ex post
- De impacto

Paso 1

UNODC
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

El Marco de Referencia del Proyecto

PROJUST

No.	Preguntas	Componentes
1	**¿Qué se quiere hacer?**	Naturaleza del Programa o Proyecto
2	**¿Por qué se quiere hacer?**	Origen y fundamentación
3	**¿Para qué se quiere hacer?**	Objetivos y propósitos
4	**¿Cuánto se quiere hacer?**	Metas
5	**¿Dónde se quiere hacer?**	Localización física (ubicación en el espacio) Cobertura espacial.
6	**¿Cómo se va a hacer?**	Actividades y tareas Métodos y técnicas
7	**¿Cuándo se va a hacer?**	Cronograma (ubicación en el tiempo)
8	**¿A quién va dirigido?**	Destinatarios o beneficiarios
9	**¿Quiénes lo van a hacer?**	Ejecutores, financiadores, aliados, etc.
10	**¿Con qué recursos se va a hacer?**	Recursos materiales Recursos financieros

Paso 2

METODOLOGÍA DE MARCO LOGICO

Métodos Participativos

Identificación de problemas

Factores críticos para el éxito del proyecto

Paso 2

¿Qué es el EML?

- Es una herramienta para facilitar el proceso de ***conceptualización, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación*** de proyectos.

- Su énfasis es:
  - La orientación por **objetivos**,
  - La orientación **hacia grupos beneficiarios**
  - Facilitar la participación y la comunicación entre **las partes interesadas.**

- Su objetivo, es darle estructura al proceso de planificación y **comunicar la información esencial** sobre un proyecto.

UNODC
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

El diagnóstico de la situación Actual

PROJUST

Saber **dónde se está**, para saber **dónde ir** y **cómo hacerlo**

Situación **ACTUAL/EXISTENTE**

Proyecto

Situación **"Futura" DESEADA**

Dónde se ésta?

Cómo hacerlo?

Dónde ir?

Herramientas de Diagnóstico

- **Análisis del contexto**
- **Análisis de involucrados**
- **Análisis de los problemas**

Herramientas para especificar la Situación Futura

- **Análisis de los objetivos**
- **Análisis de las alternativas**

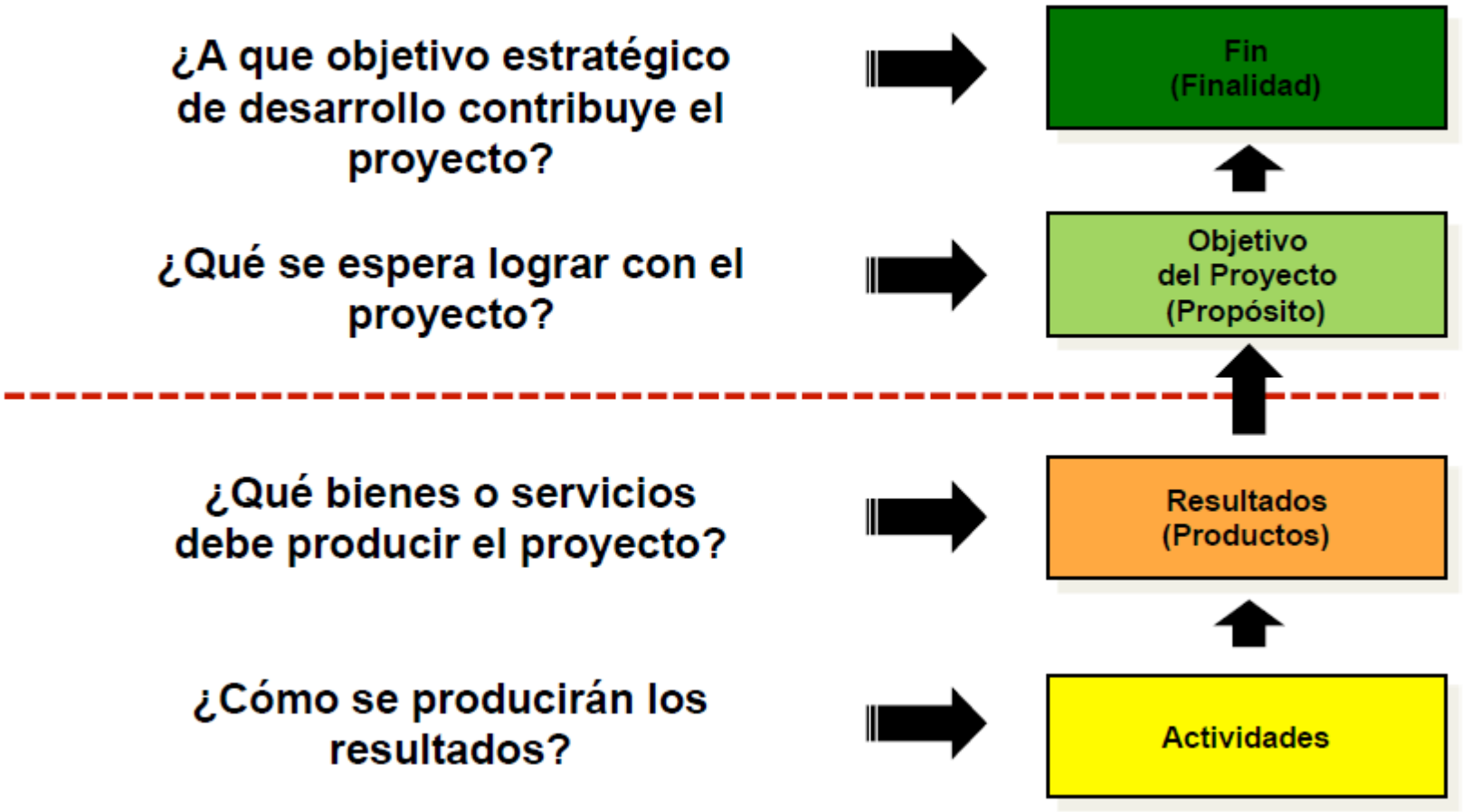
Paso 2

Matriz de Marco Lógico

	Resumen Narrativo	IOV	Medios de Verificación	Supuestos
Fin (Finalidad)				
Objetivo de Proyecto (Propósito)				
Resultados (Productos/ componentes)				
		Recursos	Costos	
Actividades				

Paso 2

Matriz de Marco Lógico



Paso 2

UNODC
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

Indicadores y la GpR

PROJUST

Gestión Pública Orientada a resultados

Efectos

IMPACTO

RESULTADOS

Indicador de resultado e impacto: mide los efectos a corto, mediano y/o largo plazo de la acción institucional o de un programa sobre la población objetivo

Gestión Pública tradicional

Ejecución

PRODUCTOS

Indicador de Producto: Miden los bienes o servicios directamente provistos por un plan o programa a partir de la transformación de sus insumos.

ACTIVIDADES

INSUMOS

Indicador de Gestión: mide los procesos, acciones y operaciones adelantadas dentro de la etapa de implementación de una política programa o proyecto. Aportan los elementos en los cuales pueden analizarse la oportunidad y la ejecución presupuestal.

Etapa de identificación de un proyecto según la MML

Si concluye que es necesario realizar un proyecto para satisfacer una necesidad o aprovechar un recurso útil, se pasa a examinar los problemas y los objetivos a los que debe apuntar el proyecto. Para ello hay distintas metodologías; la más aplicada hoy y la que será examinada en este programa es la del llamado *"Marco Lógico".*

Ella utiliza diversos instrumentos, ente ellos se verán aquí los llamados "Árbol de problemas" y "Árbol de objetivos", muy relacionados entre sí. Además se examinarán algunos elementos dirigidos a la toma de decisiones participativas. Estos instrumentos son útiles también para diseñar los proyectos escogidos.

Paso 3

¿Qué es un problema?

- Un **problema** es una situación negativa o insatisfactoria existente que preocupa, angustia o inquieta, que se da en un momento determinado y que afecta negativamente a determinadas personas.

- Un Problema **es una realidad negativa, que se desea y que se puede cambiar**, por lo que representa una situación negativa específica que afecta a un sector de la población.

- Los problemas sociales se definen como **carencias o déficits existentes en un grupo poblacional determinado.** Constituyen una brecha entre lo deseado (por la sociedad) y la realidad.

Ese “algo” se identifica de manera colectiva como problema.

No se puede solucionar de forma inmediata

Paso 3

Identificación de Problemas

Un problema, no es la inexistencia de una solución, sino la evidencia de una Situación deficiente o negativa…

Si un problema está mal expresado se corre el riesgo de que **no se resuelva cuando se ejecute el proyecto**. Por esa razón debemos cuidar que los problemas no queden expresados como soluciones disfrazadas de problemas.

INCORRECTOS	CORRECTOS
“Hace falta un centro de salud”	**“Existe una alta morbilidad”**
“Hay que distribuir alimentos”	**“Los niños están desnutridos”**

Paso 3

Cohen, E. y R. Franco: Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de Desarrollo Social. CEPAL, Santiago, 1998.

Identificación de Problemas

Los problemas no se dan por si solos, existen:

- **Unas Causas** que originan el problema, y
- El problema provoca **Unos efectos** en la población.

- **Las Causas** son los hechos o factores que dan origen a las situaciones que amenazan y ocasionan los resultados insatisfactorios a través de los cuales se **evidencia o manifiesta** una situación.
- **Los efectos** son los hechos o factores que describen la consecuencia o secuela que la situación genera sobre otras situaciones de la realidad.

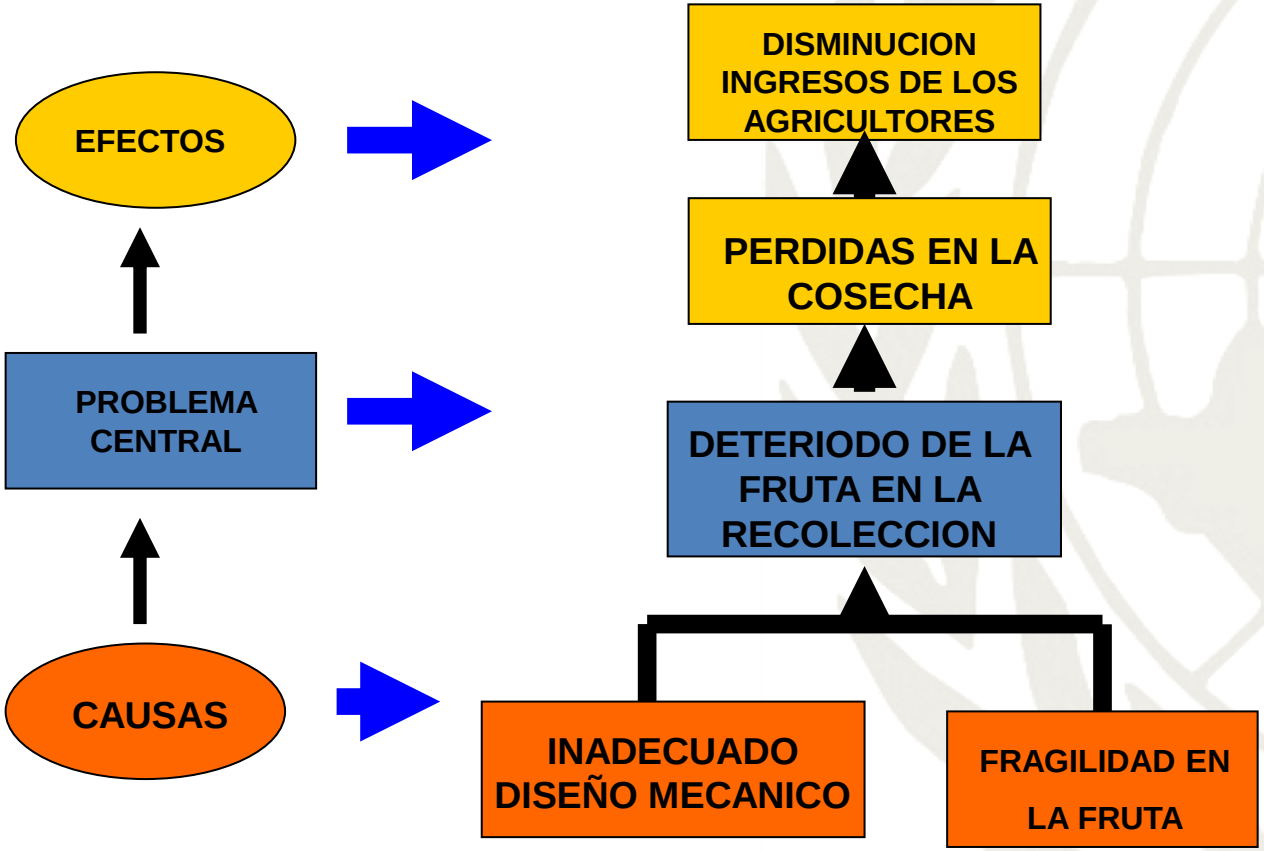
Paso 3

Cohen, E. y R. Franco: Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de Desarrollo Social. CEPAL, Santiago, 1998.

Identificación de Problemas

En vez de decir...	Es mejor que digamos…
Ausencia de un programa curricular en el establecimiento	Contenidos educativos desarticulados de la realidad socio-económica dela zona
No se cuenta con suficiente infraestructura educativa para el nivel de educación inicial	Elevado déficit de cobertura educativa de los niños en edad pre-escolar
Falta de fondos para las actividades de la orgnización	Funcionamiento deficiente de la organización
Falta de liderazgo de los Comité de Trabajo	Comités de trabajo, desorganizados e ineficientes
Falta una mayor capacitación de los docentes de los establecimientos educativos de la zona	Limitadas capacidades docentes en los establecimientos educativos de la zona
No hay rehabilitación	Bajo nivel de integración de personas con discapacidad

Identificación de Problemas



Paso 3

Pasos para realizar un análisis de problemas…

1. Identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.

2. Seleccionar el problema principal / central, aplicando criterios de prioridad y selectividad.

3. Identificar los efectos provocados por el problema central, de esta forma se analiza y verifica su importancia.

4. Identificar las causas del problema central. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema

5. Elaborar un diagrama (esquema) que muestre las relaciones causa-efecto: ARBOL DE PROBLEMAS

6. Revisar el esquema completo y verificar su validez.

Paso 3

Identificación de Problemas

Justificación de la problemática identificada

- Expresa la razón por la cual se va a realizar *"ese"* proyecto
- Responde a la pregunta ¿Por qué es importante intervenir en la solución del problema?, es decir, las razones por las cuales cree imprescindible desarrollar el proyecto.

- En la justificación deben cumplirse dos requisitos para que sea completa y correcta:

  - ❑ hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución (puede ser de tipo social, económica etc.
  - ❑ hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable -alternativa seleccionada- para resolver ese problema.

Paso 3

Población objetivo

Beneficiarios directos: Los beneficiarios directos son aquéllos que participarán directamente en el proyecto, y por consiguiente, se beneficiarán de su implementación. Así, las personas que estarán empleadas en el proyecto, que los suplen con materia prima u otros bienes y servicios, o que usarán de alguna manera el producto del proyecto se pueden categorizar como beneficiarios directos.

Beneficiarios indirectos: Los beneficiarios indirectos son, con frecuencia pero no siempre, las personas que viven al interior de la zona de influencia del proyecto.

En algunos casos… es difícil trazar una línea clara de separación entre las personas que se beneficiarán del proyecto y aquéllas que viven más allá de la zona de influencia del mismo, pues los límites dependerán de cada persona y del grado de necesidad o de la importancia de la producción del proyecto.

Paso 3

En: http://www.fao.org/docrep/008/a0322s/a0322s04.htm

Metodología

- La metodología indica el ***¿Cómo?*** se va a realizar el proyecto
- Las herramientas, instrumentos a través de los cuales se *Implementará el proyecto.*
- Se apoya en marcos teóricos "formas de interpretación científica de los fenómenos" determinados.
- Los marcos teóricos están compuestos por conceptos.
- Por tanto… existen tantas metodologías como "formas de interpretación".
- En proyectos sociales se recomienda generar metodologías de tipo Participativos, YA QUE….

…promover la participación de los diferentes actores y sectores de la población en el proceso de toma de decisiones ya sean públicas o privadas, que influyan en la calidad de vida de la ciudadanía, genera una nueva forma de relación entre el gobierno y la sociedad civil y facilita la planificación conjunta del desarrollo en los diferentes niveles...

Paso 3

Definiciones Centrales

¿Cómo formular los objetivos estratégicos?	Una vez se identifican las principales problemáticas, ***estas se deben enunciar en positivo***, estos son los objetivos estratégicos del Plan.
¿Qué son y cómo formular los resultados esperados?	Los resultados esperados es todo aquello que se espera alcanzar a partir del logro de los OE. Se debe formular de la siguiente forma: ***Se habrá + fortalecido, se habrá + logrado, se habrá + reducido etc.***
¿Qué son y cómo formular las actividades?	Las actividades es todo aquello que se debe hacer para que el RE se cumpla. Se deben formular de la siguiente forma: ***construir, hacer, implementar.***
¿Qué son las estrategias de implementación?	Las estrategias de implementación son el ***¿cómo? ¿a través de qué?*** Puedo lograr los resultados esperados

EJERCICIO PRÁCTICO

Paso 1.

1. ¿Cuáles creen que son los elementos más importantes de la planificación?
2. ¿Cuál crees que es la diferencia más importante entre: un plan, un programa y proyecto?
3. ¿Cuáles son las etapas del ciclo de proyecto?

Paso 2

1. A partir de los proyectos que su organización lidera, estructure un esquema de Marco lógico.

Paso 3.

1. En grupo realicemos un ejercicio de árbol de problemas.