

ildis

**Instituto
Latinoamericano
de Investigaciones
Sociales**

**Fundación
Friedrich
Ebert** 

Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos en Gobiernos Locales^(*)

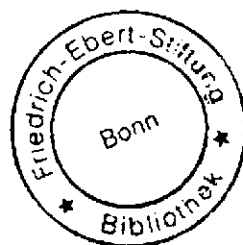
**Nelson Alvarez
Sara España
Coromoto Renaud**

Caracas, Diciembre 1996

Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos en Gobiernos Locales^(*)

**Nelson Alvarez
Sara España
Coromoto Renaud**

Caracas, Diciembre 1996



(*) Su reproducción total o parcial es totalmente permitida siempre que se establezcan las debidas referencias de su (s) autor (es) y de las instituciones auspiciantes.

Contenido

INTRODUCCIÓN

- I. Acerca de la Formulación de Proyectos**
- II. Construcción de un Método para Formular Proyectos Sociales e Institucionales**
- III. Condiciones organizativas necesarias para formular y ejecutar proyectos.**

Anexos

Instrumentos, ejemplos.

Introducción

A partir de 1989 cuando se inicia el proceso de descentralización y la elección de los gobiernos locales, los Alcaldes y Directores de las Alcaldías venezolanas se han visto en la necesidad de fortalecer su capacidad de gobierno a través de la incorporación de instrumentos y técnicas que las disciplinas gerenciales han venido desarrollando. Una de las áreas de mayor interés es la relativa a la Formulación de Proyectos, pues éste es un requisito exigido por los organismos que financian. Este documento presenta un conjunto de conceptos e instrumentos con el objetivo de apoyar a los Alcaldes y sus equipos ejecutivos en el ejercicio de sus gestiones.

Hasta la década de los sesenta el término "proyecto" había pertenecido exclusivamente al lenguaje de la economía y la formulación de proyectos era tarea de los planificadores económicos. A partir de entonces, el término ha venido cruzando las fronteras del ámbito económico hacia el área social y hoy frecuentemente, el enfoque de gerencia por proyectos es utilizado para elaborar planes para cada uno de los sectores de la vida social: salud, educación, ambiente, seguridad, etc. Los proyectos han constituido un instrumento útil para el acceso a la cooperación internacional y la planificación por proyectos es un método utilizado en la gerencia de organizaciones sociales.

Nuestro interés al presentar esta propuesta no es académico sino desarrollar en forma didáctica una metodología basada en la experiencia propia y pensada primordialmente para que sea útil a los destinatarios en su difícil tarea de conducir un municipio venezolano. Ha sido elaborada tomando cuenta la necesidad de introducir a los Alcaldes y Directores en el tema de los proyectos sociales y de contar con una guía sencilla y clara que oriente la formulación de proyectos

sociales en alcaldías. Para lograr este objetivo se revisó la bibliografía disponible, se elaboró una síntesis de los autores mas conocidos, se revisaron los requisitos exigidos por agentes de cooperación financiera en el país como el FONVIS, FIDES, FUNDACOMUN y se construyó a partir de ese material, una propuesta que contiene los elementos comunes a las distintas metodologías y unos instrumentos sencillos para precisar y organizar la información relativa al diseño de un proyecto y facilitar así, su ejecución.

Acerca de la formulación de proyectos

El proceso de descentralización y la elección directa de los gobiernos locales ha producido diversos cambios en la gerencia local y en las relaciones y conductas de los actores involucrados. Cabe mencionar dos cambios, que en relación al tema que nos ocupa, cobran significativa importancia. El primero es el relativo a la necesidad que tienen los gobiernos locales de mejorar permanentemente su capacidad de gerencia por cuanto de ello depende el reconocimiento o no de la gestión -y la posibilidad de ser reelectos- por parte de los gobernados. Mejorar permanentemente la gestión -tarea que han asumido varias organizaciones de apoyo técnico y financiero- en la práctica se concreta a través del aporte de recursos financieros, la capacitación al personal y, la introducción en el ámbito municipal de herramientas y técnicas de gerencia. Una de estas herramientas es la metodología para la Formulación de Proyectos en el área social.

Formular sistemáticamente los proyectos que emprende el gobierno local representa una posibilidad para direccionar las acciones de las alcaldías en función de objetivos definidos; racionalizar la asignación de recursos y, conocer e incidir sobre los problemas prioritarios de la comunidad con altas probabilidades de cambio.

El segundo cambio es el relativo a la creciente participación de la comunidad organizada en la gestión municipal, estimulada ésta tanto por los gobernantes - para validar y viabilizar sus planes- como por el derecho reconocido de los propios ciudadanos. El proceso de precisión, diseño y ejecución de acciones se

constituye en un espacio para la participación de la comunidad, por cuanto es ésta la conocedora de las necesidades del municipio.

Con la finalidad de introducir a los Alcaldes y su cuerpo ejecutivo en el tema de formulación de proyectos, se presenta a continuación una sistematización del material desarrollado por algunos autores que han venido desarrollando el tema de la Formulación de Proyectos en las últimas dos décadas.

FICHAS DE FORMULACION DE PROYECTOS

Bruno Guandalini. Guía para la Elaboración, Diseño y Administración de Proyectos. Aspectos Generales.

A. Acerca de la Definición

"Conjunto de actividades interrelacionadas, que han de realizarse mediante una administración y unos recursos unificados, con el fin de lograr un objetivo específico en un plazo determinado"

"Un proyecto es una respuesta planificada para invertir en forma eficiente más recursos con el fin de obtener una solución a un problema o necesidad".

B. Acerca de la finalidad/importancia

Le permite a una persona, a un grupo o a una comunidad planificar y organizar la ejecución de la solución a un problema específico en forma eficiente, aprovechando al máximo los recursos y el esfuerzo comunitario.

C. Acerca de la formulación de proyectos como parte del proceso de planificación

- No es una acción aislada de un contexto, la decisión de invertir es tomada con la idea de solucionar un problema, una situación detectada como no satisfactoria.
- Surge como respuesta a una necesidad insatisfecha. El análisis de problemas determina su formulación y desarrollo.
- La formulación de proyectos es una de las fases de un proceso integral de planificación. Los proyectos se generan a partir del análisis de situaciones problemáticas.
- Definir el problema es fundamental para la formulación del proyecto. No se puede pasar a la siguiente fase del ciclo de un proyecto, si no se está absolutamente seguro de que el problema ha sido correctamente definido.
- Plantea el ciclo de un proyecto compuesto por las siguientes fases:
 - I. Definición de Problema. Identificación de la carencia o conflicto. Identificación y análisis de las causas que influyen en la situación insatisfactoria. Analizar las interrelaciones entre causas.
 - II. Generación de soluciones alternativas
 - III. Selección de la mejor alternativa
 - IV. Diseño del Proyecto
 - V. Ejecución y Administración del Proyecto

D. Acerca de la formulación del proyecto

Diseñar un proyecto significa definir de manera clara y precisa los siguientes aspectos:

1. Objetivo del proyecto, el tiempo necesario para lograrlo, el impacto que se espera produzca el proyecto, los criterios por medio de los cuales se puede medir o juzgar el impacto y los medios que permitirán verificarlo.
2. Los productos que el proyecto debe producir para lograr su objetivo, cuando tienen que producirse, el impacto que se espera que generen, los criterios por medio de los cuales se puede medir o juzgar el impacto y los medios para verificarlo.

3. El plan de trabajo en el cual se determinan las actividades necesarias para producir cada uno de los productos.
4. Los recursos humanos, financieros, materiales, etc. necesarios para llevar a cabo las actividades.
5. Los arreglos institucionales, administrativos, necesarios para ejecutar el proyecto.
6. Los riesgos involucrados en la ejecución del proyecto.

Al diseñar un proyecto debe seguirse este tipo lógico de razonamiento: Con una cantidad dada de insumos podemos llevar a cabo ciertas actividades por medio de las cuales podemos producir un conjunto de productos que nos permitirán alcanzar un objetivo específico.

Establece una relación causa y efecto entre: Insumos - Actividades - Productos - Objetivos.

E. Acerca de las Variables consideradas en el diseño del proyecto:

1. Objetivos (objetivo de desarrollo: propósito último hacia el cual el proyecto hace una contribución; objetivo inmediato: propósito específico que el proyecto busca por sí mismo)
2. Productos: resultados concretos, tangibles que el proyecto debe producir.
3. Plan de trabajo: actividades necesarias para producir cada uno de los productos. Duración de la actividad, recursos que requiere, costo, secuencia y responsable de llevarla a cabo.
4. Insumos: personal, subcontratos, entrenamiento, equipamiento, facilidades y otros recursos necesarios para ejecutar el proyecto.
5. Arreglos institucionales y administrativos necesarios para la ejecución del proyecto. La estructura organizativa y administrativa del proyecto.
6. Riesgos del proyecto: eventos, decisiones, condiciones, supuestos que están más allá del control del proyecto y pueden afectar el logro de los objetivos, la generación de los productos y la oportuna entrega y utilización de los insumos.

F. Acerca de los Instrumentos utilizados.

- **Análisis de problemas.** Cuadro de relaciones causa-efecto.
- **Reflexión sobre preguntas** tales como: ¿Cómo sabemos que existe el problema? ¿Quién lo percibe como tal? ¿Es un problema prioritario? ¿Quién lo dice y por qué? ¿Han sido todos los aspectos del problema claramente identificados y analizados? ¿Podemos cuantificarlo?
- **Generación de soluciones alternativas.** Reflexión y definición de las siguientes preguntas: ¿Qué situación satisfactoria se desearía tener en algún momento que permitiera afirmar que el problema antes identificado ha sido resuelto, y cómo llegar a ello?
- **Selección de la mejor alternativa.** Definir criterios de selección. (tasa interna de retorno financiera y económica, el valor presente de los beneficios netos económicos y financieros; la relación beneficios netos/inversión, el período de recuperación de la inversión, duración del proyecto, costo, tipo y calidad de la tecnología, fuente donante de los recursos).
- **Diseño del proyecto.** Marco lógico o Matriz del proyecto. Tabla de relación de insumos/productos. (Contenida en el anexo)

Ernesto Cohen - Rolando Franco. Evaluación de Proyectos Sociales. (El lenguaje de los Proyectos, Cap. V). Conceptos relacionados con la actividad evaluativa.

A. Acerca de la Definición

"Un proyecto es una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados". (ONU, 1984).

B. Acerca de la finalidad/importancia

Le permite a una persona, a un grupo o a una comunidad planificar y organizar la ejecución de la solución a un problema específico en forma eficiente, aprovechando al máximo los recursos y el esfuerzo comunitario.

C. Acerca de la formulación de proyectos como parte del proceso de planificación

- Es, por lo tanto, " la unidad más operativa dentro del proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso. Está orientado a la producción de determinados bienes o a prestar servicios específicos" (Pichardo, 1985, 22)

E. Variables consideradas en el diseño de proyectos (Conceptos de la actividad evaluativa presentes en la formulación de proyectos)

1. **Objetivos y metas.** Imagen objetivo: es la situación que se desea obtener al final del período de duración del proyecto, mediante la aplicación de los recursos y las acciones previstas. La meta "es un objetivo temporal y cuantitativamente dimensionado" (Boisier, 1976, 88)
2. **Población objetivo y otros beneficiarios:** El conjunto de personas al que se destina el proyecto. (población objetivo, población meta, grupo meta o grupo focal).
3. **Efectos:** constituyen resultados de las acciones llevadas a cabo por el proyecto, se verifican durante o después del mismo.
4. **Impacto:** el resultado de los efectos de un proyecto (ONU, 1984) Bond (1985) distingue los resultados brutos (RB) de un proyecto, que son los cambios que se observan en la población objetivo después que el proyecto ha estado funcionando durante un tiempo lo suficientemente largo como para que tales modificaciones sean observables. Los resultados netos (RN) son las alteraciones en la población objetivo que pueden atribuirse única y exclusivamente al proyecto.
5. **Insumos, procesos y resultados.** Los recursos son el stock que se ha provisto para la realización de una actividad. Los insumos son flujos

asociados a dichos stocks. Los procesos están constituidos por el conjunto de las actividades que se realizan para tratar de alcanzar el objetivo buscado. Los productos son los resultados concretos de las actividades desarrolladas a partir de los insumos disponibles.

6. Cobertura. Es la proporción que existe entre la población que tiene la necesidad, forma parte del gupo-meta, y recibe los servicios, y la población total que tiene la necesidad que el proyecto atiende.

Jorge Rivera. Los proyectos: concepto, clases, concepción y Descripción. UNESCO/CAP.

A. Acerca de la Definición

"Los proyectos son componentes o partes de un programa y se llaman también elementos de programa." " Un proyecto es una actividad destinada a conseguir ciertos objetivos específicos con un presupuesto dado y en un período de tiempo determinado"

B. Acerca de la formulación de proyectos como parte del proceso de planificación

- Un proyecto es una unidad operativa de planificación"
- "Dentro del proceso de planificación, entonces, un proyecto es un instrumento que traduce dentro de un período definido y un ámbito más preciso los objetivos y metas de un plan" (Chong, J.)
- La planificación por proyectos fue un método utilizado frecuentemente para identificar mejor los problemas del desarrollo y tratar de resolverlos.

C. Acerca de la formulación del proyecto

La parte sustantiva de un proyecto está constituida por la descripción de los objetivos, resultados y actividades. Estos tres elementos guardan entre sí una estrecha relación: unos dependen de otros, unos se derivan de otros. Los objetivos se originan en un análisis cuidadoso del problema o los problemas que el proyecto se propone resolver; los resultados se originan, a su vez, en el análisis de cada objetivo; las actividades se determinan en función de cada uno de los resultados.

D. Variables consideradas en el diseño de proyectos

1. **Objetivos.** Inmediatos: un proyecto se propone remover las causas que originan un problema; cada objetivo tiende a remover una causa, estos son los objetivos inmediatos. De largo plazo también llamados objetivos generales: un proyecto se propone cambiar situaciones modificando los efectos o consecuencias que se derivan de un problema. Las propuestas de hacerlo dan origen a los objetivos de largo plazo, también llamados objetivos generales. El problema central da origen al título del proyecto y se constituye en su objetivo más global y amplio.

2. **Resultados del Proyecto.** Son indicadores visibles, concretos, específicos que muestran el logro de un objetivo. Personas capacitadas, documentos producidos, ejemplares publicados, centros equipados, programas producidos, estudios realizados, etc.

3. **Actividades.** Son las tareas sustantivas que ha de llevarse a cabo para alcanzar el logro de los objetivos. Debe indicarse la duración prevista para cada actividad.

4. **Insumos:** que se requieren para realizar las actividades.

F. Acerca de los instrumentos utilizados.

- Árbol del problema
- Árbol de objetivos a partir de un problema

Flavio Carucci. Elementos de Gerencia Local. PROGECI

A. Acerca de la Definición

Acción: "Medios a través de los cuales se pretenden alcanzar los objetivos y metas del plan."

" Conjunto coherente de actividades que ejecutadas, de acuerdo con una programación específica, posibilitan el logro de uno o varios objetivos y/o metas."

B. Acerca de la formulación de proyectos como parte del proceso de planificación por problemas

- El análisis de problemas tiene como finalidad orientar la formulación del plan municipal. Este es definido como el conjunto coherente de actividades que el gobierno municipal considera necesario ejecutar para enfrentar los problemas prioritarios de la comunidad.

" En la práctica, la planificación se concreta en la identificación y evaluación de problemas y oportunidades, la determinación de objetivos generales y específicos de la organización y el diseño de las actividades (proyectos) y estrategias necesarias para alcanzarlos en un determinado periodo de tiempo; así mismo, orienta la estimación de costos y responsabilidades estableciendo pautas tanto para la estructura y funcionamiento de la organización como para la formulación del presupuesto".

C. Variables consideradas en el diseño de proyectos

Por su parte, el diseño de acciones debe cumplir con una serie de requisitos a fin de asegurar la adecuada ejecución de las mismas, el efecto esperado sobre el problema considerado y facilitar su posterior seguimiento y evaluación. Estos requisitos son:

- Definir en forma precisa el responsable directo de coordinarla, ejecutarla y evaluarla.
- Señalar claramente los beneficiarios de la acción
- Especificar detalladamente las actividades y tareas que deben seguirse

para su cabal cumplimiento

- Identificar los recursos requeridos para la ejecución de la acción estimar su costo
- Especificar el producto que se espera obtener con la ejecución de la acción
- Especificar el objetivo/meta intermedio al cual pretende contribuir la acción.

D. Instrumentos utilizados

- Formato diseño de acciones.

Guía para la Presentación de Proyectos ante el FIDES. FONDO INTERGUBERNAMENTAL PARA LA DESCENTRALIZACIÓN.

El FIDES tiene como misión apoyar administrativa y financieramente la descentralización mediante la determinación, asignación y administración de la participación de los Estados y Municipios en lo recaudado por el impuesto General a las Ventas y el Consumo Suntuario. Así mismo, identifica, negocia y canaliza hacia los Estados y los Municipios los recursos financieros provenientes de otras fuentes, cuyo destino sea impulsar la descentralización y el desarrollo regional. La solicitud de los recursos asignados a cada Estado y Municipio, se realiza en base a programas y proyectos específicos.

Guía para la Presentación de Proyectos ante el FIDES.

1. identificación del Proyecto

1.1. Nombre del Proyecto. Debe corresponder con el contenido del mismo, debe sugerir directamente la definición del objetivo.

1.2. Nombre de la Entidad Promotora. Gobernación o Alcaldía promotora del Proyecto.

1.3. Lugar de Ejecución. Lugar donde se ejecutará el Proyecto.

1.4. Duración del Proyecto. Lapso en que se ejecutará el Proyecto con la inversión solicitada.

1.5. Organismo o Personal Responsable. Dependencia administrativa u Organismos adscritos a las Gobernaciones o Alcaldías, que serán los responsables de la ejecución del Proyecto.

1.6. Costo Total. Monto en bolívares de la inversión total que se hará para la ejecución del proyecto.

1.7. Aporte solicitado. Monto en Bolívares que aportará el FIDES, de la cuenta de participación respectiva, para el financiamiento del Proyecto. (Máximo 90% del costo total para las Gobernaciones y 95% para los Municipios)

1.8. Aporte del Ente Gubernamental. Monto en bolívares que aportará el Ente Gubernamental como parte del cofinanciamiento.

2. Justificación del Proyecto.

2.1. Identificación del Problema. Problema o necesidad sentida de la comunidad que resolverá mediante la ejecución del Proyecto.

2.2. Diagnóstico de la Situación Actual. Causas que generan el problema, consecuencias, demanda del sector desasistido, efectos negativos que se producirían en caso de no ejecutarse el Proyecto.

2.3. Formulación de Alternativas de solución y razones por las cuales escogieron la solución presentada.

2.4. Síntesis de la Propuesta Seleccionada. Descripción breve de la alternativa seleccionada.

3. Descripción del Proyecto.

3.1. Objetivo General. Resultado esperado al final de la ejecución del Proyecto.

3.2. Objetivos Específicos. Componentes y/o actividades, para lograr el objetivo general.

3.3. Meta. Cuantificación de objetivos.

3.4 Plan de Trabajo. Programación de las actividades que se deben llevar a cabo para lograr el propósito del Proyecto.

3.5. Impacto del Proyecto en el área de influencia. Estimación de las bondades y defectos de la implementación del Proyecto. Impacto en la región: sociales, ambientales, económicos, etc.

3.6. Recursos Necesarios. Suma de todos los recursos financieros necesarios para la implantación del Proyecto. Actividades por partidas a financiar con recursos del FIDES y lo correspondiente al cofinanciamiento (aporte propio).

3.7 Plan de inversiones.

Resumen de las partidas a financiar utilizando el si el siguiente cuadro:

Actividades a Ejecutar	Costo Total (Bs.)	Aporte FIDES (Bs.).	Aporte Entidad Federal (Bs.)
PARTIDAS			
Costo Total del Proyecto (Bs.)			

3.8 Presupuesto. Detalle de los costos asociados con el Proyecto.

3.9 Cronograma de Desembolsos. Desembolso en el tiempo, del dinero de la inversión a realizar en el Proyecto, el mismo debe tener correspondencia con el cronograma de ejecución.

3.10. Cronograma de Ejecución. Distribución en el tiempo de las actividades a ejecutarse en el Proyecto.

3.11. Plano de ubicación del lugar donde se ejecutará el Proyecto.

4. Anexos

- Certificación del Comité de Coordinación y Planificación del Estado.
- Carta de la solicitud de financiamiento del Proyecto firmada por el Gobernador o Alcalde.
- Copia del Convenio de la Transferencia del Servicios.

PROMUEBA. LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE ANTEPROYECTOS Y PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA. FUNDACOMUN.

FUNDACOMUN ejecuta el programa de Mejoramiento Urbano en Barrios (PROMUEBA) con la participación financiera de la República de Venezuela, del Banco Mundial y de los Municipios, para cubrir los costos de inversión en infraestructura de servicios a nivel de los barrios, incluyendo aseo urbano y domiciliario. Propone de igual manera, desarrollar las capacidades de los Municipios para planificar, administrar y ejecutar proyectos de Inversión mediante el desarrollo e implantación de Programas de Asistencia Técnica, a ser desarrollados por FUNDACOMUN. La inversión en infraestructura abarca proyectos de acueductos, cloacas, electrificación, drenajes y pavimentos; para la elaboración de Proyectos en cada uno de éstas áreas, PROMUEBA desarrolló unos Lineamientos técnicos que orientan su formulación. En términos generales la formulación de los proyectos debe contener: 1. Memoria Descriptiva: Identificación del Proyecto, Descripción del Proyecto, Memoria de los cálculos. 2. Representación gráfica del Proyecto y 3. el Presupuesto.

Los proyectos que apoya FUNDACOMUN a través de su Programa PROMUEBA, son proyectos de inversión en infraestructura o apoyo técnico y exigen una formulación técnica específica para cada área. Por ello, solo se menciona PROMUEBA como fuente de posible financiamiento a proyectos estatales o

municipales sin precisar los requisitos para la formulación que queda por parte de los gobiernos locales.

FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL. FONVIS.

Requisitos del Fondo de Inversión Social para el cofinanciamiento de proyectos.

El FONVIS para cofinanciar los proyectos de inversión a las gobernaciones y alcaldías exige la presentación del proyecto según la “Guía metodológica para la Presentación de Proyectos” elaborada especialmente a tal fin.

Tanto la guía metodológica general como las específicas a los proyectos de educación, salud, vialidad y drenajes están presentadas en folletos y se distribuyen a solicitud de los usuarios. La guía metodológica general contiene el basamento teórico común a toda formulación de proyectos de inversión. En las guías específicas se adapta la metodología al tipo de proyecto según el área, especificando los criterios de elegibilidad para cada uno de ellos. Es conveniente consultar y utilizar la metodología específica requerida. Además el FONVIS ofrece regularmente cursos regionales de capacitación en formulación de proyectos de inversión.

A continuación presentamos el esquema tomado de la “Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación de Proyectos. Concepto General” del FONVIS:

CAPÍTULO 1: RESUMEN EJECUTIVO

Propósito:

Presentar una visión global de la solicitud y de las características principales del proyecto, con información breve y concisa sobre aspectos que se analizan con mayor detalle en posteriores capítulos.

- Nombre de las entidades responsables
- Nombre del proyecto y localización
- Objetivos del proyecto, con breve descripción de situación actual y situación esperada una vez realizado el proyecto
- Resumen de beneficios y de características de la población objetivo
- Resumen de los costos de inversión, operación y mantenimiento

- Resultados e indicadores (costo/eficiencia o costo-beneficio) de la evaluación económico-social del proyecto (alternativa seleccionada)
- Fuentes de financiamiento propuestas y su distribución
- Resultados (indicadores) financieros si el proyecto pretende obtener ingresos por venta de producto o entrega de servicio; demostración de sostenibilidad de la operación
- Resumen de esquema institucional y gerencial para la ejecución y operación del proyecto

CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Propósito:

Justificar la existencia de un problema o necesidad social que merece ser atendida y demostrar que el proyecto es una propuesta de solución.

Contenido Básico:

- Antecedentes

Descripción del contexto dentro del cual se ha identificado la necesidad de acometer al proyecto, haciendo alusión a por lo menos los siguientes elementos:

- ◊ Presentación panorámica de la problemática local (bajo sus diferentes aspectos sociales, políticos, económicos, culturales, ecológicos, financieros, institucionales y tecnológicos.
- ◊ Explicación del por qué se ha llegado a la identificación del problema o necesidad social que el proyecto pretende resolver.
- La propuesta (alternativa seleccionada)
 - ◊ Resumen descriptivo de la alternativa seleccionada, con la demostración de por qué es una buena solución al problema.
 - ◊ Cuadros o formatos sustantivos del módulo de identificación sobre la alternativa seleccionada.

CAPÍTULO 3: POBLACIÓN OBJETIVO Y ANÁLISIS DE DEMANDA

Propósito:

Determinar y caracterizar la población afectada a quien el proyecto contribuirá a satisfacer una necesidad mediante la cobertura de un déficit de servicio demostrado - actual y futuro.

Contenido Básico:

- Población Objetivo
 - ◊ Identificación, determinación, cuantificación y proyección de la población local que exhibe la necesidad que ha dado origen al proyecto. La población objetivo deberá ser descrita en las características fundamentales que ayudan a especificar el problema: edad, sexo, estrato socio-económico, ubicación geográfica.
 - ◊ Déficit para el producto (bien o servicio que generará el proyecto).
 - ◊ Cuadros más relevantes sobre antecedentes y proyecciones (población objetivo y déficit).

CAPÍTULO 4: ASPECTOS TÉCNICOS

Propósito:

Presentar la información que permita la comprensión de los objetivos y de las características técnicas del proyecto.

Contenido Básico:

- Tamaño
 - ◊ Indicación del tamaño (actual y futuro) escogido para el proyecto (expresado en unidades de mayor conveniencia: número de unidades, de beneficiarios, extensión geográfica, etc.).
 - ◊ Justificación de la selección del tamaño.
- Localización
 - Indicación y descripción del área geográfica o lugar escogido para el proyecto y su justificación. Acompañar mapas ilustrativos de la macro y

micro-localización, en los que se hagan visibles las ventajas de la propuesta.

- Ingeniería y Aspectos Tecnológicos
 - ◊ Descripción del sistema existente
 - ◊ Descripción general del sistema propuesto
 - ◊ Descripción del producto (bien o servicio) que generará el proyecto
 - ◊ Proceso de producción adoptado y características tecnológicas
 - ◊ Materias primas e insumos
 - ◊ Maquinaria y equipos
 - ◊ Edificaciones
 - ◊ Obras de infraestructura y complementarias
 - ◊ Posibilidad de ampliaciones futuras
 - ◊ Requerimiento de mano de obra
 - ◊ Estado de estudios y diseños
 - ◊ Deberán utilizarse los planos, gráficos y flujogramas que mejor expliquen o complementen la interpretación visual de los elementos técnicos del proyecto

CAPÍTULO 5: FLUJOS DE BENEFICIOS Y DE COSTOS

Propósito:

Demostrar los beneficios distribuidos en el tiempo, así como los recursos reales que se deberán asignar al proyecto para el cumplimiento de los cronogramas de inversión y de operación.

Contenido Básico:

- Resumen de valores
- Flujo de beneficios. Beneficios actualizados
- Flujo de inversiones a precios de mercado y a precios económicos. Flujos actualizados
- Flujo de costos de operación y mantenimiento a precios de mercado y a precios económicos. Flujos actualizados

CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN ECONÓMICO SOCIAL

Propósito:

Demostrar que la alternativa seleccionada, según criterios económicos y sociales es la más ventajosa de las que se consideraron. Igualmente, demostrar que el proyecto está en condiciones competitivas de eficiencia en relación con otros proyectos.

Contenido Básico:

- Indicadores económicos-sociales (costo/eficiencia, y/o costo-beneficio) de la alternativa seleccionada
- Demostración comparativa de indicadores de la alternativa seleccionada respecto de las otras alternativas consideradas
- Análisis de los indicadores del proyecto, en sí y en comparación con indicadores de referencia disponibles: para el promedio nacional, para el sector y/o para la región
- Resumen de evaluación ambiental. Si la naturaleza del proyecto o la relación proyecto-ambiente adquiere características que así lo exijan, el análisis de este aspecto del proyecto puede requerir un tratamiento especial y detallado, y tal caso deberá incorporarse en un capítulo especial
- Presentación y análisis de otros indicadores cuantitativos o cualitativos complementarios de los anteriores. Comentario sobre la evaluación integral del proyecto.

CAPÍTULO 7: FINANCIAMIENTO Y EVALUACIÓN FINANCIERO

Propósito:

Presentar los recursos requeridos para la ejecución de los cronogramas, y demostrar que se ha diseñado una composición factible de fuentes de financiamiento. Asimismo, que están garantizadas las condiciones financieras para la operación y mantenimiento del proyecto (y aún para generar excedentes propios para extensión de cobertura, si se ha planteado este objetivo).

Contenido Básico:

- Flujo y fuentes de financiamiento de la inversión
- Flujo y fuentes de financiamiento de la operación y mantenimiento
- Indicadores financieros esperados del proyecto (cuando hay ingresos por entrega de producto)
- Demostración de viabilidad de tarifas
- Demostración de sostenibilidad de la operación
- Cuando hay crédito: los requisitos de la entidad financiera, especialmente
 - ◊ Demostración de capacidad de retorno del crédito
 - ◊ Capacidad financiera de la institución responsable; demostración de capacidad de endeudamiento
 - ◊ Situación financiera de la institución sin y con proyecto

CAPÍTULO 8: ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVA

Propósito:

Presentar una visión completa de la organización institucional y administrativa para la gestión, contratación y manejo del crédito; la ejecución, operación y mantenimiento de las obras; manejo financiero del proyecto; autorizaciones para el endeudamiento.

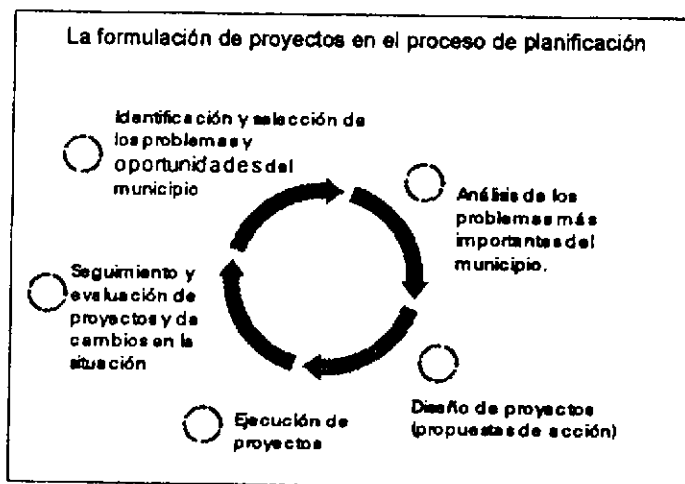
Contenido Básico:

- Entidades responsables del sector
- Entidades responsables del crédito y de la ejecución del proyecto
- Organización administrativa
- Autorización legal para el endeudamiento
- Requisitos previos a la ejecución del proyecto

A partir de las propuestas de los autores señalados en los párrafos anteriores es posible concretar algunas consideraciones sobre el proceso de formulación de proyectos:

- **La formulación de proyectos es una de las etapas del proceso de Planificación.** En efecto, la planificación según apunta F. Carucci "En la

práctica, se concreta en la identificación y evaluación de problemas y oportunidades, la determinación de objetivos generales y específicos de la organización y el diseño de las actividades y estrategias necesarias para alcanzarlos en un

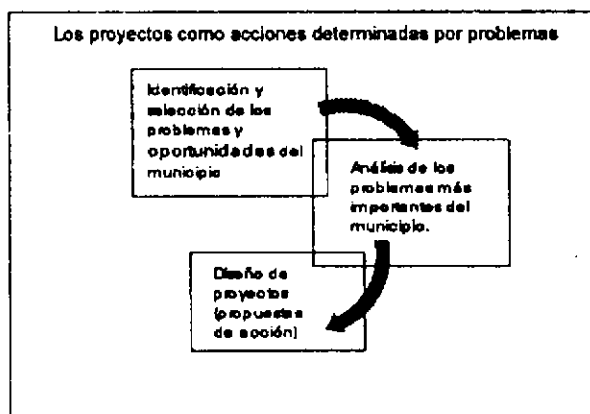


determinado periodo de tiempo; así mismo, orienta la estimación de costos y responsabilidades estableciendo pautas tanto para la estructura y funcionamiento de la organización como para la formulación del presupuesto". Formular un proyecto, en la mayoría de las veces, implica conocer la situación problemática sobre la cual el proyecto intenta incidir y con base en ello, precisar actividades a realizar para lograr el cambio, los insumos necesarios para ello y sus costos.

- **Existe una estrecha relación de determinación entre problema y proyecto.** Al considerar los proyectos como medios para intervenir sobre una situación no deseada y provocar un cambio, se está reconociendo a los proyectos como respuestas a un análisis de una situación problemática que los

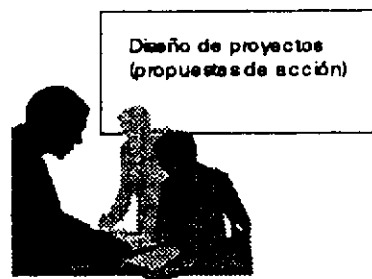
determina. En efecto, los autores señalados coinciden en señalar como punto de partida para la formulación de un proyecto, el análisis de problemas.

Proponen la siguiente secuencia: Identificación de problema, análisis de problema, precisión de causas importantes que generan el problema y con base en ello, el diseño de proyectos. La determinación del proyecto a partir del



problema pretende asegurar una consistencia en la concepción del proyecto, vale decir, el proyecto responde a una situación; no es un elemento aislado o una propuesta sin rumbo. Sin embargo, puede formularse un proyecto cuyo objetivo no sea el de provocar un cambio en una situación considerada problemática; éste será entonces, respuesta a una necesidad, prestar un servicio o beneficiar a una comunidad determinada. Por ejemplo poner en marcha una librería en un local existente perteneciente a un centro cultural, evidentemente no resuelve un problema sentido de la comunidad, no responde a unas necesidades básicas, sin embargo beneficia a los vecinos al ofrecerles una puerta abierta a la cultura.

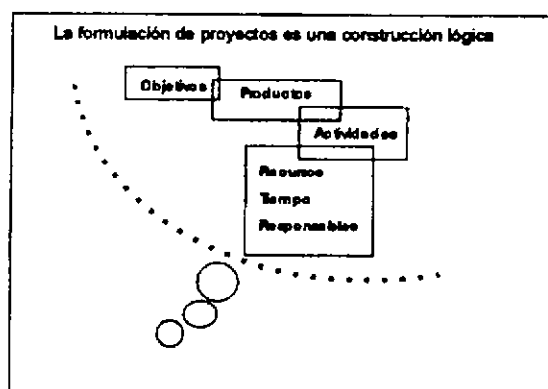
- **La posibilidad de participación de los vecinos en el proceso de gestión municipal.** Este enfoque de formular proyectos partiendo de un análisis de los problemas, implica una reflexión acerca de ¿Quién concibe la situación como problemática?



¿Cuáles son los problemas que deben ser atendidos? ¿Quiénes deben participar en la selección y análisis de los problemas? ¿Cuáles son los procedimientos de participación? ¿Cuáles son las propuestas para enfrentar el problema?. En el proceso deben participar los actores que conocen y están en relación con el problema que se pretende solucionar; entre ellos, estarían los propios beneficiarios ofreciendo alternativas de solución (proyectos). Se dispone entonces en los gobiernos municipales, de un espacio de participación sustantiva de la comunidad en el proceso de conducción de los municipios.

- **La formulación de proyectos es una construcción lógica.** Varios autores coinciden en que la formulación de proyectos es un proceso derivativo, vale decir, sus componentes se derivan unos de otros secuencialmente siguiendo una lógica de pensamiento. La lógica es la siguiente: para alcanzar ciertos objetivos es necesario

generar unos productos y para ello se deben realizar determinadas actividades que exigen unos recursos, tiempo y responsables. Por ejemplo para mejorar el servicio de recolección de basura (objetivo) deben repararse los recolectores disponibles (producto: recolec-

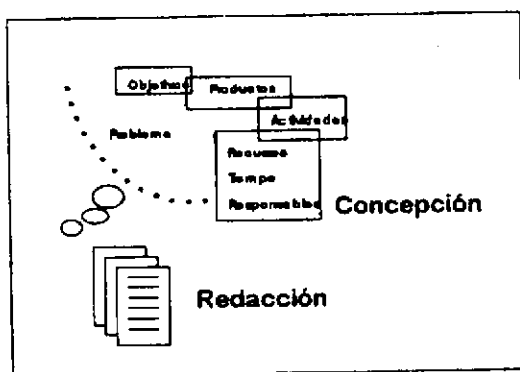


tores en buen estado) y para ello se deben comprar los repuestos necesarios y hacer un mantenimiento al motor (actividades), el costo de las actividades es de 50.000 Bolívares, el tiempo para realizar las actividades es de un mes y el responsable será el Director de Bienes y Servicios. Se expresa una relación derivativa entre los elementos del proyecto. Esta construcción lógica persigue

asegurar la consistencia interna, así como a facilitar la evaluación posterior de proyecto.

- **Un aporte importante es la distinción entre dos procesos diferentes: concebir un proyecto y redactarlo.** Apunta J. Rivera que

la concepción está referida a la parte sustantiva del proyecto, es el proceso de reflexión y diálogo entre el equipo que participa en la formulación e implica: el análisis de problemas, propuestas de solución, diseño de propuestas y, decisiones sobre la participación de los actores involucrados. La



redacción es posterior a la concepción; tiene que ver con las exigencias de redacción específicas de los organismos financieros y varía según la agencia cooperadora. J. Rivera señala: "Solamente cuando el equipo de planificación y quienes participan con él en estas tareas tenga claro cómo desean resolver un problema, procederán a llenar los formularios destinados a las agencias de cooperación financiera."

Cada alcaldía tiene su propia dinámica, cada Alcalde su manera de gerenciar la organización y conducir el municipio, por ello, las fases y los instrumentos dependerán de las exigencias de cada estilo de gerencia, de las especificidades de los municipios y de los objetivos perseguidos, sin embargo, debe cuidarse la consistencia interna y el "carácter derivativo". Por ejemplo, un proyecto puede no representar una respuesta a un problema, y en ese caso la fase relativa al análisis de situaciones problemáticas no será incluida en el proceso; sin embargo durante su concepción, se debe reflexionar y precisar al menos los

objetivos perseguidos, los productos y actividades para lograrlos y los costos que ello implica.

Con base en el material expuesto y en la experiencia propia, se propone en las siguientes páginas, un método para formular proyectos. No pretendemos normar la formulación de proyectos, lejos de ello, más bien mostrar la facilidad de construir, a partir de unas orientaciones conceptuales, un método y unos instrumentos que permitan llevar a la práctica el proceso de forma clara y sencilla ajustable según las especificidades del caso.

II Construcción de un método para formular proyectos sociales o institucionales

Como mencionamos en párrafos anteriores, la formulación de un proyecto a partir de un problema pretende asegurar una consistencia a la concepción del proyecto, vale decir, el proyecto debe responder a una situación, tener una direccionalidad; no debe ser un elemento aislado de un contexto o una propuesta sin rumbo. Las mismas orientaciones son válidas para formular un proyecto cuyo objetivo no sea el de provocar un cambio en una situación considerada problemática sino una mejora en la prestación de un servicio, o destinados a lograr una visión compartida de futuro o (situación posible, deseada, diferente y mejor que la presente). En tal caso, los pasos relativos al problema serían obviados.

A pesar de que la tarea de conducir los municipios hacia niveles crecientes de desarrollo es compartida con otros decisores del ámbito local, los Alcaldes constituyen decisores determinantes en el municipio. El ejecutivo municipal debe tomar las decisiones que favorezcan el desarrollo social y económico del municipio y para ello debe contar con una organización capaz de cumplir con eficacia y eficiencia los proyectos definidos. En esta tarea de conducir, es posible identificar acciones o proyectos que se diferencian substantivamente: aquellos que requieren de una inversión significativa y relativos al ámbito de infraestructura física como por ejemplo la construcción de drenajes, aceras, mejoras viales, etc. Los relativos al ámbito social como por ejemplo programas de atención en salud, cultura, recreación, seguridad etc., destinados a un grupo

determinado de la comunidad y aquellos proyectos diseñados con la intención de mejorar el funcionamiento de la propia Alcaldía, como son: capacitación del personal, dotación de equipos, mejoras del espacio físico, etc. La formulación de proyectos contenida en este documento se refiere a las dos últimas modalidades; por cuanto los proyectos de inversión en infraestructura física exigen de conocimientos técnicos específicos y su formulación debe ser apoyada por expertos del área.

Para comenzar la construcción retomemos una de las definiciones de Proyecto consignada por Bruno Guandalini:

"Un proyecto es una respuesta planificada para invertir en forma eficiente recursos con el fin de obtener una solución a un problema o necesidad".

El proceso de elaboración de un proyecto comienza por identificar una situación no satisfactoria de la comunidad que necesita ser modificada. En las alcaldías, la identificación y selección, e inclusive el análisis de problemas ofrece un espacio para el diálogo e intercambio con las comunidades. Este intercambio brinda beneficios tanto para la comunidad como para el gobierno municipal. En efecto, la participación de los vecinos le imprime legitimidad a las propuestas pues son ellos los que perciben, conocen y sienten el problema; además se garantiza cierta direccionalidad a las acciones gubernamentales por ser proposiciones dirigidas a modificar situaciones claramente identificadas y percibidas por la comunidad como problemas y por último, los proyectos así concebidos, tendrán mayor viabilidad por contar con el apoyo comunitario.

A los fines de esta guía, el método concibe el proyecto como medio para incidir sobre un problema, sin embargo, no es la intención describir en detalle la fase correspondiente al análisis de problemas por cuanto ello ha sido suficientemente desarrollado en otros materiales (Elementos de Gerencia Local, el Manual Para

Gerentes Locales). A los fines de este trabajo, la atención se focalizó en una de las etapas: el Diseño de las Propuestas. (Formulación de proyectos).

Es oportuno introducir una aclaratoria. Para lograr un cambio de una situación problemática, es necesario identificar los medios que provoquen ese cambio. El nombre que se le da a esos medios varia según el método de planificación y según la organización: operaciones, proyectos, cursos de acción, propuestas de acción, medios de intervención, propuestas de solución, acciones, acciones de intervención, etc.. A los fines del presente documento, emplearemos el término Proyecto o Acción para referirnos a los medios para incidir sobre una situación. Desde una perspectiva integral, las fases del proceso de Formulación de Proyectos son las siguientes:

- A. Identificación, selección y análisis de problemas.**
- B. Propuestas y selección de Proyectos**
- C. Diseño de propuestas o Proyectos**

Describamos cada una de las fases

A. Identificación, selección y análisis de problemas.

La identificación, selección y análisis de problemas, (expuesta detalladamente en el documento Elementos de Gerencia Local, Manual para Gerentes Municipales, Flavio Carucci, PROGECI, 1995.) puede ser desarrollada a través de talleres utilizando las herramientas anexas identificadas como:



Lluvia de ideas



Árbol del problema



Diagrama causa efecto



Matriz de selección de problemas

Los productos que se generan en esta fase de análisis son los siguientes:

- Listado de problemas de la comunidad
- Problemas prioritarios de la comunidad seleccionados
- Problemas prioritarios de la comunidad analizados
- Efectos (o manifestaciones) precisados y cuantificados de cada problema analizado.
- Causas claves identificadas para cada problema analizado.

Los efectos definidos y cuantificados son los elementos que permitirán la evaluación posterior de los cambios en la situación problemática y las causas identificadas como principales o claves, se constituyen en orientaciones para las propuestas de solución.

B. Propuestas y selección de Proyectos

El siguiente paso consiste en proponer y seleccionar las acciones para intervenir y modificar la situación problemática. En efecto, para cada una de las causas identificadas como claves o para un conjunto de ellas, el equipo que participa en el proceso, debe generar propuestas de acción. Estas representan intenciones de intervenir y en la práctica son enunciados de proyectos. Las acciones propuestas bien pueden representar alternativas de acción -es decir, acciones que persiguen el mismo objetivo y son excluyentes- o también, acciones que se complementan. Por ejemplo:

Un problema común en el ámbito municipal es el relativo a la recolección de basura. Luego del análisis y la precisión de causas, se proponen los siguientes proyectos:

Proyecto 1. Conformar una microempresa de vecinos y transferirles la prestación del servicio.

Proyecto 2. Adquisición de recolectores de basura.

Proyecto 3. Informar y concientizar a la comunidad sobre el problema de los botes indiscriminados de basura.

El proyecto 1 y el 2 son excluyentes; ambos comparten el objetivo terminal o último de mejorar la recolección de basura pero se debe decidir entre transferir el servicio o mejorarlo adquiriendo los recolectores necesarios. El proyecto 2 y el 3 son complementarios, ambos pueden ser implementados.

El conjunto de propuestas puede abarcar acciones cuya competencia corresponde a diferentes actores sociales. En efecto, el diseño, coordinación, ejecución, financiamiento, seguimiento y evaluación de proyectos, puede ser competencia absoluta de la Alcaldía; pueden ser de competencia compartida con otros actores de la comunidad o pueden ser proyectos fuera de la competencia de la Alcaldía.

A partir del listado inicial se seleccionan, utilizando criterios preestablecidos, aquellas acciones, necesarias y suficientes que deben ser ejecutadas para modificar positiva y significativamente la situación. Algunos criterios sencillos de selección están contenidos en el instrumento:



Matriz de selección de proyectos.

Otros criterios que pueden utilizarse son el criterio de eficacia y el criterio de viabilidad (contenidos en Elementos de Gerencia Local, F. Carucci). Con

relación a los proyectos de inversión, los siguientes criterios son frecuentemente utilizados: la tasa interna de retorno, el costo del proyecto y los beneficios que genera, el periodo de recuperación de la inversión, etc. B. Guanda apunta: "En el campo de los proyectos de inversión técnica, los criterios a ser utilizados para seleccionar alternativas entre proyectos competitivos son: duración del Proyecto, costo, tipo y calidad de la tecnología y "Know How" a ser transferida; la capacidad de absorción del país; la fuente donante de los recursos; la modalidad propuesta para la ejecución del proyectos, etc."

C. Diseño de propuestas o Proyectos

Las propuestas de acción generadas hasta el momento, representan la intención que tiene un equipo (alcalde, directores, comunidad organizada) de incidir, enfrentar, modificar situaciones problemáticas. Para que esa idea pueda ser llevada a la práctica, es necesario desarrollarla en un plano operativo; es decir, desagregarla en términos que orienten su ejecución. Para ello deben ser precisadas las siguientes variables:

- 1. Población objetivo**
- 2. Objetivos/metás**
- 3. Productos**
- 4. Actividades**
- 5. Recursos/costos**
- 6. Fuentes de financiamiento**
- 7. Factores externos**

En los siguientes párrafos se describen en detalle cada una de las variables.

1. Población objetivo

La población objetivo es el conjunto de personas al que se destina el proyecto; el grupo poblacional hacia el cual se orienta la prestación del servicio o los beneficios del proyecto. La cobertura, es el grupo de personas que perteneciendo a la población objetivo son los que efectivamente reciben el beneficio. La meta es el objetivo cuantificado.

2. Objetivos/metast

Generalmente los autores identifican tres tipos de objetivos: Objetivo final o de desarrollo; objetivo intermedio o inmediato y objetivo estratégico. El objetivo final es el propósito último hacia el cual el proyecto hace una contribución. El logro de ese objetivo supone la ejecución de varios proyectos. En la práctica puede ser definido a partir de los efectos o manifestaciones del problema. Por ejemplo, continuando con el problema de los botes de basura, el análisis señala que la manifestación (evidencia) de la existencia del problema es: Existencia de 15 toneladas de basura arrojada indiscriminadamente en la calle; para lograr un cambio significativo en esa situación deben ejecutarse al menos dos proyectos :

Proyecto 2. Adquisición de recolectores de basura.

Proyecto 3. Informar y concientizar a la comunidad sobre el problema de los botes indiscriminados de basura.

Ellos tendrán un objetivo común de desarrollo o final: Disminuir la existencia de botes de basura en la calle de 15 toneladas a 6 toneladas en un período de tiempo de tres meses. Este objetivo será alcanzado si se ejecutan los dos

proyectos. Para lograr un objetivo final o de desarrollo, un proyecto de formar parte de un conjunto de acciones.

El objetivo intermedio o inmediato son los propósitos específicos que el proyecto busca. En la práctica, los objetivos intermedios pueden ser formulados a partir de las causas claves; por ejemplo, el análisis del problema de la basura arrojó como una de las causas clave el déficit de unidades recolectoras de basura (el número de unidades existentes en relación con el número de unidades necesarias para poder cubrir todas las zonas del municipio). El objetivo intermedio podría ser: Cubrir el déficit de unidades recolectoras de basura a través de la adquisición de 2 unidades en el primer trimestre del próximo año.

Un objetivo estratégico representa, al igual que los objetivos finales o intermedios, una situación mejor que la presente que debe alcanzarse con la ejecución de los proyectos. La diferencia con los objetivos descritos es que su formulación no parte de un análisis de problemas, sino de la descripción de una situación deseada y posible como por ejemplo la visión de futuro de un municipio.

Una formulación correcta de objetivos debe indicar el tipo, cantidad y calidad de cambio que se espera lograr con el proyecto, así como el tiempo estimado para ello.

3. Productos

Los productos son los resultados concretos, tangibles, visibles que se deben generar para alcanzar los objetivos. Por ejemplo: documentos elaborados, personal capacitado, talleres impartidos, unidades recolectoras adquiridas, trípticos informativos elaborados, manuales elaborados, programas informativos diseñados, etc.

En el ejemplo de la recolección de basura algunos de los productos que se deben generar son los siguientes: X número de unidades recolectoras adquiridas y puestas en servicio, campaña concientizadora diseñada, trípticos diseñados, personas de la comunidad informadas sobre el problema de la basura y su participación en la solución del mismo, etc. Una vez definidos los objetivos y precisado los productos, es oportuno preguntarse si los productos identificados son los suficientes y necesarios para alcanzar los objetivos intermedios o inmediatos. Esta reflexión debe llevar a la elaboración de un listado completo de los productos a generar para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Entre los problemas internos de la organización que ocupan la atención de las autoridades municipales, está el relativo a la ineficiente recaudación de tributos por parte de la alcaldía; para el cual, las propuestas generalmente se refieren a: Actualizar el sistema de catastro, Diseñar una política de cobro e identificar otras fuentes de ingreso. Cada una de ellas tendrá sus objetivos inmediatos correspondientes y un objetivo final o de desarrollo común, por ejemplo: Al término de un año, la recaudación de tributos como medio para aumentar los ingresos municipales y disponerlos en función de las necesidades de la comunidad, se caracterizará como un sistema moderno y actualizado. Algunos de los productos que tendrán que generar para alcanzar los objetivos son los siguientes: Catastro actualizado y modernizado; política de cobro de tributos diseñada acorde a las necesidades actuales; personal entrenado para llevar registro de catastro.

4. Actividades/responsables/fechas

Las actividades son las tareas que deben desarrollarse para obtener cada uno de los productos definidos. Para cada actividad o conjunto de ellas, debe precisarse

un responsable de llevarla a cabo. Para cada producto deben señalarse las actividades necesarias y suficientes de modo que su realización genere un producto definido. Las actividades se realizan en un período de tiempo determinado, es decir, tienen una duración que debe ser establecida fijando una fecha de inicio y una fecha de culminación.

Los productos, las actividades y su duración constituyen información útil para el seguimiento y evaluación posterior del progreso del proyecto.

5. Recursos/costos

El desarrollo de las actividades requiere de unos recursos (materiales, humanos, organizativos, de equipo, etc.) Se pueden diferenciar los recursos disponibles por la organización para la ejecución de las actividades de aquellos no disponibles, detectar las restricciones en cuanto a la disponibilidad de recursos que podrían afectar la ejecución del proyecto y explorar las posibilidades de superarlas. Cada recurso a utilizar representa un costo, la sumatoria de ellos expresa una aproximación del costo total del proyecto. Puede ser de utilidad la desagregación de los costos del proyecto en aquellos disponibles por la alcaldía y aquellos no disponibles que pueden ser motivo de solicitud a agentes de cooperación.

6. Fuentes de financiamiento

Si el costo excede los recursos disponibles, entonces se decidirá entre la posibilidad de adquirir los recursos o redimensionar el proyecto hasta estructurarlo de manera compatible con los recursos disponibles. La variable fuentes de financiamiento se refiere a la identificación de las posibilidades de

adquirir los recursos necesarios para el proyecto; bien sea aumentando la recaudación (ingresos propios) o a través de las agencias de cooperación: FIDES, FONVIS, FUNDACOMUN.

7 . Factores externos

Por factores externos se identifican supuestos que están fuera del control del proyecto y pueden afectar el logro de los objetivos, la generación de los productos, la ejecución de las actividades o la disposición de los recursos. Estos factores externos deben ser identificados y examinados en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y los efectos que sobre el proyecto puedan tener con la finalidad de tomar las decisiones pertinentes.

Consideramos que las variables descritas constituyen los elementos básicos para formular un proyecto y orientar su ejecución; pueden incluirse, además de las variables señaladas, otras que las exigencias de cada caso y los gerentes municipales estimen pertinentes, como son: cronograma de desembolsos, cronograma de ejecución, datos del equipo responsable, etc.

Es nuestro interés complementar la formulación introduciendo consideraciones relativas a dos aspectos tan importantes como la propia formulación del proyecto; el primero es el relativo al seguimiento y evaluación; el segundo, las condiciones organizacionales que deben procurarse para la formulación y ejecución del proyecto.

- **En cuanto al seguimiento y evaluación del proyecto.** El logro de objetivos por parte del Alcalde y sus directores, es un criterio usado, cada vez con mayor frecuencia, para medir el éxito de las gestiones municipales; a medida que se alcancen objetivos y que esto sea conocido, las oportunidades

de reconocimiento a la gestión aumentan. Por ello resulta realmente útil para los Alcaldes y Directores, el uso de instrumentos que faciliten el manejo de información relativa al avance de los proyectos puestos en práctica y sus efectos sobre los problemas de la comunidad.

El seguimiento y evaluación de proyectos es un proceso de control que permite:

- Mantener el rumbo deseado, es decir, tener seguridad de que los resultados que están produciendo los proyectos son los que el Alcalde -y la comunidad- espera y en caso contrario, introducir las correcciones y modificar las deficiencias que permitan retomar el camino deseado.
- Conocer y consolidar éxitos, reforzar proyectos que demuestren su efectividad.
- Conocer los fracasos. Sólo se puede aprender y evitar próximos fracasos cuando se conocen sus causas.

Concebimos el seguimiento y evaluación como un proceso de observación constante para comprobar la relación que hay entre lo que se hace y lo que había sido previamente fijado como dirección de la gestión. Comprende la recopilación de información útil referida a los proyectos formulados y ejecutados; la realización de las comparaciones entre las actividades ejecutadas y los productos obtenidos y lo que se esperaba ejecutar y obtener y por último, las decisiones relativas a los ajustes para corregir lo que se está llevando a cabo.

Según lo expuesto hasta ahora, la ejecución de proyectos es susceptible de ser seguida y evaluada al menos bajo dos modalidades claramente diferenciadas. Una es la relativa al desarrollo o ejecución del proyecto y otra, la referida a los cambios en la situación problemática como consecuencia de la puesta en práctica del proyecto. Una tercera modalidad a la que no haremos referencia en este

documento, es la pertinente a la ejecución financiera, por ser ésta la modalidad más conocida y manejada en las organizaciones municipales.

Desarrollar en la práctica un seguimiento y evaluación de ejecución del proyecto, implica haber precisado los productos necesarios para alcanzar los objetivos y haber desagregado las actividades necesarias para generar dichos productos. A partir de allí, el seguimiento consiste en la observación permanente del desarrollo de las actividades de acuerdo a sus fechas de inicio y culminación; en la comparación de lo ejecutado con las actividades que se esperaban ejecutar para la fecha; en la comparación entre los productos que se obtuvieron y los que se esperaban obtener. Las disparidades entre actividades y productos esperados y obtenidos es motivo de reflexión (sobre las causas de la disparidad) y decisiones correctivas.



Condiciones organizativas para la formulación y ejecución de proyectos. Algunas consideraciones

Para que existan condiciones organizativas propicias tanto para la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos, recomendamos:

- 1. La formación de un equipo de trabajo** que maneje el lenguaje y la metodología de la gerencia de proyectos. Este equipo estará conformado por el Alcalde y sus directores. el manejo común del lenguaje facilita la interacción y posibilita la organización del trabajo. Es recomendable ampliar el equipo lo máximo posible. La concentración de información y de responsabilidades somete a la organización a mucha presión de actividades en pocas personas.
- 2. El liderazgo y el compromiso del Alcalde.** El rol del alcalde, más que asumir la parte técnica se refiere a la iniciativa proactiva de llevar adelante su equipo de gobierno y asumir sinceramente el compromiso de viabilizar los proyectos.
- 3. La asignación clara de responsabilidades.** La organización de la ejecución de los proyectos y la coordinación de las actividades se inicia con la asignación de responsabilidades, en primer lugar de los responsables de cada proyecto y en segundo lugar de los responsables de las actividades, de acuerdo a los cronogramas o planes de trabajo. Es recomendable la precisión dentro del equipo de trabajo de las responsabilidades de cada uno, quien es

responsable de hacer qué, cómo, cuándo, dónde, cuánto y quién reportará a quién.

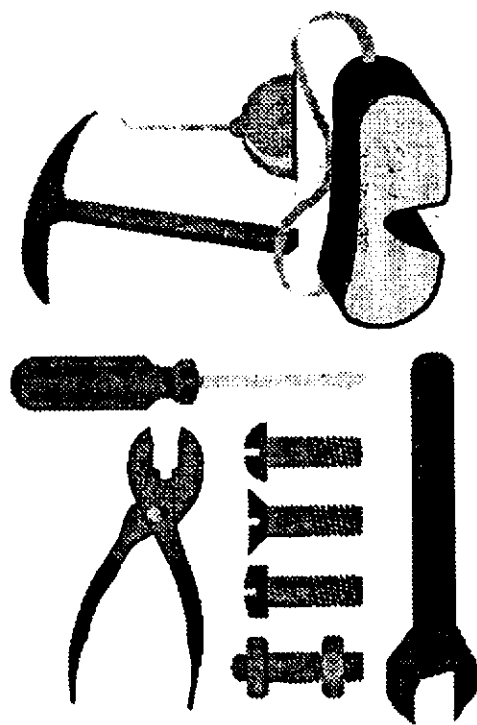
4. La Petición y Rendición de cuentas. Para realizar el seguimiento de los proyectos y en general de la gestión de gobierno es bien importante establecer reuniones periódicas donde cada responsable informe sobre el avance de las actividades previstas en el plan de trabajo. El Alcalde estará informado del desenvolvimiento de todos los proyectos y fijará su atención en aquellos que presentan algún problema o que requieran de un análisis estratégico mas detallado. Otros mecanismos de supervisión complementarios a la Petición y Rendición de Cuentas pueden ser: informes técnicos, financieros y de avance a ser elaborados periódicamente, reuniones periódicas, sesiones de trabajo, visitas al campo, etc.

5. La participación de la comunidad. La legitimidad de la gestión local amerita de la participación de la comunidad en múltiples actividades. Mientras la participación esté articulada a la identificación y priorización de problemas en una primera instancia y a búsqueda de las mejores alternativas y al compromiso de cooperación especialmente, en los proyectos de desarrollo social, se abren mas oportunidades a la gestión exitosa. Asimismo se asegura la transparencia de la administración de los proyectos.

Anexos



Instrumentos



Torbellino de ideas

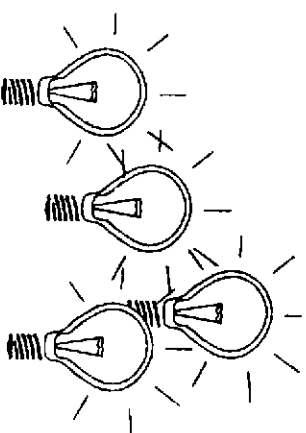
Es una técnica que se utiliza para propiciar la creatividad de un grupo en torno a una idea.

Instrucciones:

Puede utilizarse dos modalidades: estructurada y sin estructurar

• *Estructurada:*

1. Formar el grupo
2. Escribir de forma bien visible el tema o la idea a tratar
3. Cada participante debe dar alguna idea conforme le toca el turno a participar. En caso de no aportar alguna idea debe esperar su turno en la siguiente vuelta
4. No se debe criticar las ideas expuestas
5. Escribir en un rotafolio o pizarrón cada idea
6. Una vez finalizada la generación de ideas el grupo las analiza y las entrega de forma que se presente el consenso del grupo



• *Sin estructurar:*

Se sigue el mismo procedimiento, salvo que cada participante aporta las ideas tan pronto se les vienen a la mente.



Técnica de grupo nominal

Es una técnica de generación de ideas, útil en situaciones donde los juicios individuales deben expresarse y combinarse para llegar a decisiones que no puede calcular una sola persona.

Instrucciones:

- *Preparación de sala de reuniones.* En las mesas los participantes se disponen en forma de U. Se coloca un rotafolio en el extremo abierto de la mesa.
- *Proporcionar los útiles necesarios.* Rotafolio para cada mesa y para el dirigente, rollo de cinta adhesiva, papel y lápiz para cada uno de los participantes, marcadores.
- *Exposición de apertura.* Explicación de la importancia de la reunión y del propósito del resultado de la reunión.
- *Conducción del proceso del grupo nominal.:*

Paso 1: Generación silenciosa de ideas que se presentarán por escrito

Proceso

- Lea en voz alta la pregunta
- Indique al grupo que escriba en silencio sus ideas brevemente
- Precise que se dispone de 10 a 15 minutos máximo para la dinámica

Paso 2: Registro de la integración múltiple (registrar las ideas de los miembros en un rotafolio)

Proceso

Entregar las instrucciones claras

- Indique que el objetivo es delinear el pensamiento del grupo
- Explique que las ideas deben ser presentadas en frases breves
- Explique que se tomará ordenadamente una idea de c/u de los miembros
- Explique que debe evitarse la repetición de conceptos

Registro mecánico, rápido y efectivo

- Registre las ideas con las palabras utilizadas por los miembros del grupo
- Haga visible toda la lista arrancando del rotafolio las hojas que se hayan llenado fijándolas a la pared

Paso 3: Discusión para la aclaración (discutir cada idea por turno)

Proceso

Defina verbalmente el propósito de este paso:

- Aclarar el sentido de los conceptos
- Explicar las razones de acuerdo o desacuerdo
- Indicar que los juicios finales se expresarán por votación

Paso 4: Discusión del Voto Preliminar

Proceso:

- Liste las tareas o proposiciones a ser votadas
- Haga que la discusión sea breve

Paso 5: Voto Final

Proceso

Cada participante votará siguiendo el criterio establecido previamente, por ejemplo, una escala del 0 al 3.

- 0 - sin importancia
- 1 - poca importancia
- 2 - mediana importancia
- 3 - alta importancia

Bibliografía recomendada

Delebecq, Andrés L. y otros. *Técnicas Grupales para la Planificación*. Editorial Trillas. México, 1984.

[illegible]



Matriz priorización de problemas (instructivo)

Para priorizar problemas a partir de un listado, se definen unos criterios y de acuerdo con ellos se valora cada problema utilizando una escala de alto, medio y bajo. Los criterios propuestos y los valores que pueden adquirir son los siguientes:

Competencia de la Alcaldía en la solución del problema. Competencia media=2 Competencia alta =3.

Incidencia del problema sobre la población. Problema que afecta a un alto porcentaje de la población =3, afecta medianamente =2 y afecta poco=1

Tiempo para solucionar el problema. Mucho= 1, medio=2 y poco=3

Costo de postergación se refiere a las consecuencias que traería no enfrentar el problema hoy y postergar su solución para luego. Alto= 3, medio=2 y bajo costo =1

Factibilidad de ser solucionado. Alta= 3, media = 2, y baja = 1

Se suman los valores y se obtiene un total para cada problema. Se escogerán los problemas que obtengan mayor puntuación por ser éstos los de mayor competencia de la alcaldía, los que inciden sobre un mayor porcentaje de la población de la comunidad, los que se solucionan en un menor tiempo a un costo más bajo y con mayor factibilidad de ser solucionados.

Los criterios pueden ser modificados, complementados o se pueden incorporar otros pertinentes.

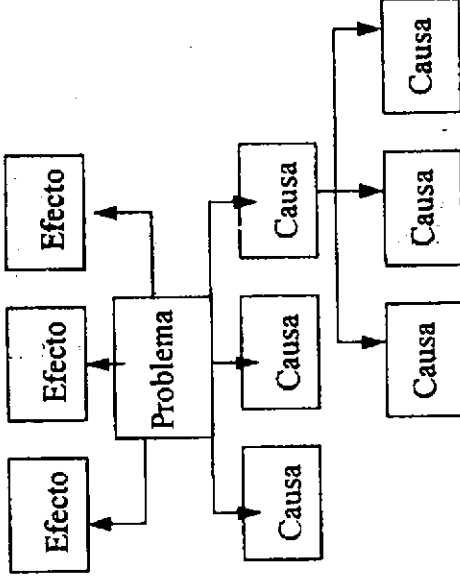


El árbol del problema

Técnica explicativa basada en el principio causa-efecto. Mediante esta técnica, el problema que se desea explicar se "ramifica" en causas y efectos, los cuales a su vez se subramifican; de esta forma el árbol expresa una jerarquía sistemática de relaciones causales. Ha sido popularizado por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) a través del método ZOOP de Planificación de Proyectos.

En términos generales, el desarrollo de esta técnica abarca los siguientes pasos:

- Identificación del problema central (situación insatisfactoria se desea corregir o subsanar).
- Identificación de los efectos directos del problema central, graficándolos en forma paralela encima de dicho problema.
- Identificación de las causas directas del problema central, graficándolas en forma paralela debajo de dicho problema.
- Identificación de las causas de causas y efectos de efectos, siguiendo el mismo principio. De esta manera, se forman varios niveles causales y ramificación.



Fuente: Carucci Flavio. Manual de Talleres Gerenciales. ILDIS mimeo

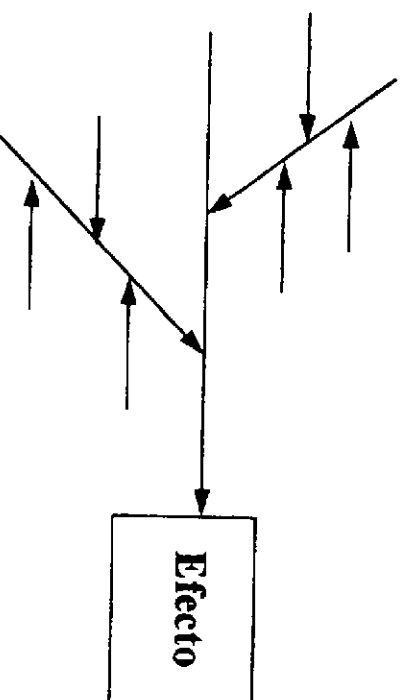


Diagrama Causa - efecto

Constituye una adaptación de la denominada "Espina de Pescado de Ishikawa". Como su mismo nombre lo indica, se basa en el principio causa-efecto. Es utilizada para el diagnóstico de problemas internos a las organizaciones y fue ampliamente difundida a través del Método Deming o "Calidad Total".

En términos generales su aplicación abarca los siguientes pasos:

- Identificar y describir el problema que se desea resolver. La descripción apunta a la precisión de los efectos no deseados a través de los cuales se expresa o manifiesta el problema.
- Identificar las posibles causas del problema. Esta identificación suele realizarse mediante una "tormenta de ideas".
- Clasificar las causas según su naturaleza en diferentes categorías (personal, administración, planificación, etc.).
- Ordenar las causas y los efectos en un diagrama. Los efectos se colocan a la derecha ("cabeza del pescado") y las causas a la izquierda ("espinas del pescado").
- Identificar las causas de las causas. Este proceso perdura hasta agotar la generación de ideas útiles. esta manera van estableciéndose espinas (causas) secundarias, terciarias, etc. a partir de cada causa o espina primaria.
- Identificar las causas más probables.





Explicación sistémica -causal de problemas

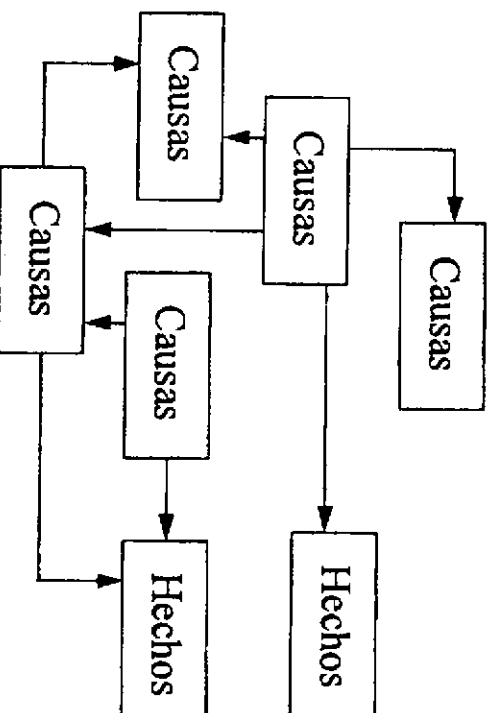
Técnica explicativa basada en el principio causa-efecto, que intenta destacar y analizar las interacciones existentes entre las causas que confluyen en la generación de un problema. En este sentido, considera al problema como un sistema abierto (que influye y a su vez es influenciado por otros) donde la modificación de una variable (causa) puede afectar el comportamiento de otras y, por ende, del sistema (problema) en general.

Es especialmente útil para el análisis de problemas complejos donde el "Diagrama Causa-Efecto" y "Los Árboles de Problemas" pueden resultar poco efectivos.

En términos generales, la utilización de esta técnica abarca los siguientes pasos:

- Precisar el enunciado del problema que se desea explicar.
- Identificar al decisor que asume la explicación (¿quién explica?).
- Analizar el impacto que el problema analizado genera sobre otros problemas (consecuencias del problema).
- Delimitar la explicación del problema. Esta delimitación es indispensable para concentrar la explicación en el problema que interesa, diferenciándolo de otros estrechamente vinculados con él. En la práctica, los límites se establecen diferenciando las causas en pertinentes y no pertinentes al problema analizado. Sólo para las primeras serán necesarios ahondar en su explicación, es decir, indagar sus causas (ver pasos siguientes).
- Identificar las causas inmediatas o directas de los descriptores. Grafique las relaciones causas-descriptores mediante flechas que indiquen causalidad.
- Identificar las causas que condicionan o determinan las causas directas. Grafique las correspondientes relaciones causas-causas.
- Proseguir el mismo proceso hasta agotar el conocimiento sobre el problema. De esta manera se obtendrán diferentes niveles de causalidad sistémicamente interrelacionados (ver modelo explicativo del problema).

- Identificar las causas claves del problema para ello se debe simular el cambio que la disolución o modificación de cada causa genera en los descriptores del problema. Aquellas causas cuya modificación origina cambios significativos y positivos en los descriptores y, además, constituyen "centros prácticos de acción" (que sea posible actuar sobre ella) serán potencialmente claves.





Matriz de selección de proyectos.

Criterios de priorización	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4	Proyecto 5	Proyecto 6	Proyecto n	
Competencia de la alcaldía para la ejecución del proyecto								baja 1 media 2 alta 3
Tiempo de ejecución								poco 1 medio 2 mucho 3
Costo								alto 3 medio 2 poco 1
Disponibilidad de recursos para la ejecución								poca 1 media 2 alto 3
Total								



Matriz de selección de proyectos (instructivo)

Para seleccionar proyectos son utilizados una variedad de criterios desde los más técnicos-económicos hasta los relativos a las bondades sociales. Los siguientes criterios para seleccionar proyectos son propuestos por su fácil manejo:

Competencia de la Alcaldía en la solución del problema. Competencia baja=1
Competencia media=2 Competencia alta =3.

Tiempo de ejecución. Poco=3, medio =2 y mucho=1

Costo. (apreciación aproximada de su costo). Alto= 1, medio=2 y bajo=3

Disponibilidad de los recursos. Posibilidades de asignar recursos al proyecto o de adquirir financiamiento de agentes cooperadores. Alta= 3, media = 2, y baja = 1

Se suman los valores y se obtiene un total para cada proyecto. Se escogerán los proyectos que obtengan mayor puntuación por ser éstos los que están bajo la competencia de la alcaldía, los que se llevarán menos tiempo para obtener resultados concretos, los de menor costo y los proyectos cuya posibilidad de asignarles recursos económicos es mayor..

Los criterios pueden ser modificados, complementados o pueden incorporarse otros pertinentes.



Identificación de Proyectos de Acción

Es una técnica para identificar y enunciar las intervenciones que un actor tiene intenciones de llevar a cabo para resolver un problema o lograr un objetivo.

Instrucciones:

1. Definir y explicar los problemas prioritarios mediante la utilización de las técnicas pertinentes.
2. Identificar o diseñar los efectos y logros positivos con las técnicas pertinentes y diseñar la situación objetivo que se pretende alcanzar.
3. Identificar las distintas posibilidades que existen para resolver, modificar o enfrentar los problemas identificados.
4. Seleccionar la(s) mejor(es) opción(es) evaluando cada una de ellas según su capacidad para contribuir a producir la situación-objetivo, su viabilidad (política, institucional, económica, simbólica, etc.).

Bibliografía recomendada

Matus, C., Política, Planificación y Gobierno, Washington, 1987.

UNESCO, *Metodologías y técnicas específicas para la formulación y evaluación de proyectos en la esfera de la educación de la UNESCO para Centroamérica y Panamá.*

GTZ, "Método ZOOP", Alemania, mimeo, Versión en español, s/f.



Matriz Formulación de Proyectos

Problema	Proyecto	Responsable Fecha de elaboración
Población Objetivo		
Objetivo final		
Objetivo Intermedio/metás		
Fuentes de financiamiento		
Factores externos		
Vinculación con otros proyectos		

Productos	Actividades / fechas	Insumos / costos



Matriz Formulación de Proyectos (instructivo)

Es un instrumento que permite la precisión de los elementos básicos que componen el proyecto o la operación con la finalidad de organizar los recursos y facilitar su ejecución.

Guía para presentación del proyecto:

1. Título del proyecto .

El título expresa claramente la propuesta de acción.

2. Responsable de presentar el proyecto.

Cada proyecto tiene un responsable de presentación que puede ser el responsable de su gerencia y de la asignación de responsabilidades para cada actividad.

3. Fecha de presentación del proyecto.

Es importante para la revisión del plan de trabajo, indicar la fecha de presentación

4. Problema que atiende el proyecto.

El propósito de los proyectos es resolver un problema, atender una necesidad, o cubrir un déficit de servicios de una población determinada. Para justificar y evaluar el proyecto es necesario aclarar y hacer explícito el problema que se pretende solventar.

5. Población objetivo.

Expresa a quién va dirigido el proyecto directamente, a cual sector de la población, con sus especificaciones pertinentes, edad, sexo, condición socioeconómica y ubicación espacial.

6. Objetivos Finales / Objetivos intermedios o específicos

Los objetivos expresan los resultados que se desean alcanzar. Se redactan con verbos en infinitivos.

7. Productos

Son los resultados tangibles, concretos, medibles que se obtienen al realizar las actividades. Expresan las unidades a las cuales se les asigna presupuesto.

8. Actividades

Constituyen el conjunto de acciones que hay que llevar a cabo para ejecutar el proyecto en su totalidad.

9. Fechas

Para presentar el plan de trabajo o cronograma de ejecución es preciso estimar las fechas de inicio y finalización de cada actividad

10. Insumos

Son los recursos humanos y materiales que se requieren para realizar las actividades

11. Costos

La contabilización de los insumos y sus costos permite totalizar los recursos financieros o costos totales del proyecto

12. Fuente de financiamiento

Un proyecto puede tener distintas fuentes de financiamiento de origen público o privado. Especificar los aportes de cada organismo y su destino permite un mejor seguimiento de la ejecución presupuestaria.

Bibliografía recomendada

Guandalini, B. *Guía para el análisis de proyectos*. UNESCO

UNESCO, *Metodologías y técnicas específicas para la formulación y evaluación de proyectos en la esfera de la educación*. Serie B.



Diseño de Acciones. Flavio Carucci. Elementos de Gerencia Local

El diseño de acciones debe cumplir con una serie de requisitos a fin de asegurar la adecuada ejecución de las mismas, el efecto esperado sobre el problema considerado (objetivo/metás) y facilitar su posterior seguimiento y evaluación. Estos requisitos son:

- Definir en forma precisa el responsable directo de coordinarla, ejecutarla y evaluarla. ¿Quién tendrá la responsabilidad principal por cada acción?
- Señalar claramente los beneficiarios de la acción. ¿Cuáles personas, grupos poblacionales u organizaciones obtendrán beneficios directos o indirectos si la acción se ejecuta?
- Especificar detalladamente las actividades y tareas que deben seguirse para su cabal cumplimiento. ¿Cuáles son las actividades que involucra la acción?
- Identificar los recursos requeridos para la ejecución de la acción y estimar su costo. ¿Qué se requiere? ; ¿Cuánto va a costar?
- Especificar el producto que se espera obtener con la ejecución de la acción. ¿Qué es lo que se va a producir? ; ¿En qué cantidad?
- Especificar el objetivo-meta intermedio al cual pretende contribuir la acción. ¿Qué resultado se espera lograr en el problema?
- Estimar el tiempo en que ha de ejecutarse la acción y es posible alcanzar el objetivo-meta. ¿Cuánto tiempo se requiere? ; ¿Cuál es la fecha de inicio y de término? ; ¿Cuándo se sabrá si se logró el objetivo?.



Diseño de Acciones. Flavio Carucci. Elementos de Gerencia Local. Matriz

Acciones/ Actividades	Responsables	Beneficiarios	Recursos exigidos Costos	Producto esperado	Objetivo/meta intermedio	Tiempos estimados de ejecución y obtención de resultados
A1.						
a1.1.						
a1.2.						
a1.3.						
a1.n						



Marco Lógico del Proyecto

El Marco Lógico del Proyecto es un instrumento para el trabajo por proyectos desarrollado por la United State Agency for Industrial Development, conocido también como Estructura Lógica del Proyecto. Facilita una visión rápida e inmediata de la estructura del proyecto. Se fundamenta bajo el supuesto que los proyectos son el producto de la valoración de una serie de alternativas que son las que mejor conducen a los resultados esperados. Entre sus ventajas están:

- Muestra en un gráfico las distintas fases del proyecto
- Ayuda a definir la periodicidad e índole del control que ha de realizarse
- Supone la fijación de criterios y medios de verificación; lo cual ayuda para el sistema de evaluación
- Permite una visión del grado de ejecución y eficiencia del proyecto
- Sirve de guía para la elaboración del proyecto

La estructura abarca un conjunto de conceptos interrelacionados que definen por qué un proyecto está siendo desarrollado, y qué debe hacerse para alcanzar el resultado deseado. De acuerdo con el concepto de matriz, el Marco

Lógico se caracteriza por la incorporación en un solo formato, de dos tipos de pensamiento:

- Una lógica vertical. Clasifica las razones por las cuales se realiza el Proyecto y lo que se espera obtener con su ejecución. (Objetivos, Productos, Actividades, Insumos)
- Una lógica horizontal. Aclara de que manera se verifica la ejecución del Proyecto (Criterios de éxito, verificadores, factores externos)



Marco Lógico del Proyecto. Matriz de Estructura Lógica

Elementos del Proyecto	Criterios de éxito	Verificadores	Factores Externos
	Metas y/o patrones estándares, cuantitativos y/o cualitativos que permitan medir o juzgar si los objetivos del proyecto han sido alcanzados.	Especificar la fuente de información donde podemos obtener los datos o la evidencia requeridos para verificar el grado en que los criterios de éxito tal como han sido formulados han sido satisfechos.	Se trata de variables exógenas, eventos, decisiones, condiciones, supuestos o elementos aleatorios que están fuera del control directo del proyecto y que sin embargo pueden afectar el logro de los objetivos, la producción de los resultados, la eficiente ejecución de las actividades y la adecuada entrega y utilización de los insumos.
Objetivo de Desarrollo	Condiciones que indicarian que el objetivo se ha realizado.	Registros, fichas de control, etc.	
Objetivo inmediato	Condiciones que indicarian que el objetivo ha sido alcanzado	Hojas de control	
Resultados	Magnitud de los productos	Informes	
Actividades	Condiciones que indicarian que las actividades han sido realizadas	Informes	
Insumos	Tipo y cantidad	Informes e inventarios.	



Seguimiento y evaluación del Proyecto. Ejecución

Proyecto	Responsable
	Fecha

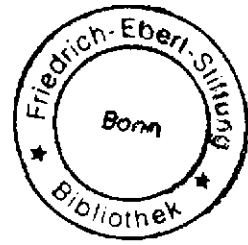
Productos esperados/ fechas	Productos obtenidos/ fecha	Actividades a desarrollar/ fechas	Actividades desarrolladas/ fechas	Restricciones / causas	Decisiones



Seguimiento y evaluación del cambio situacional

Proyecto		Responsable Fecha	
Manifestaciones indicadores actuales	Manifestaciones/ Valor del indicador esperado	Restricciones / causas	Decisiones

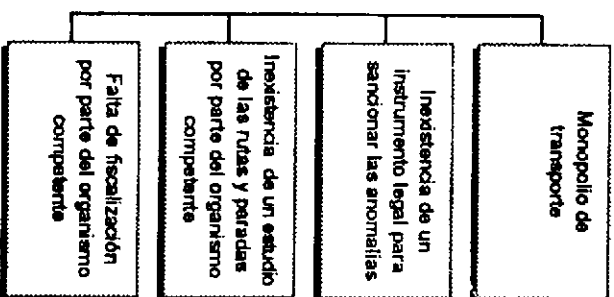
Ejemplos



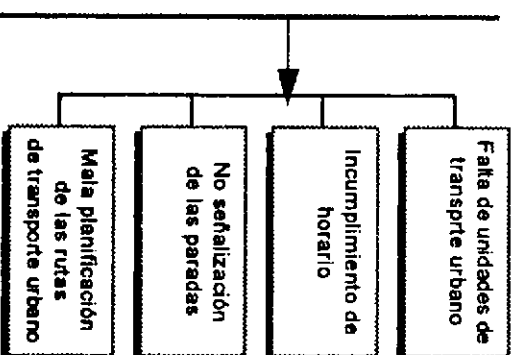
PGL

☒ Ineficiente sistema de transporte urbano

Causas



Manifestaciones del problema



Indicadores

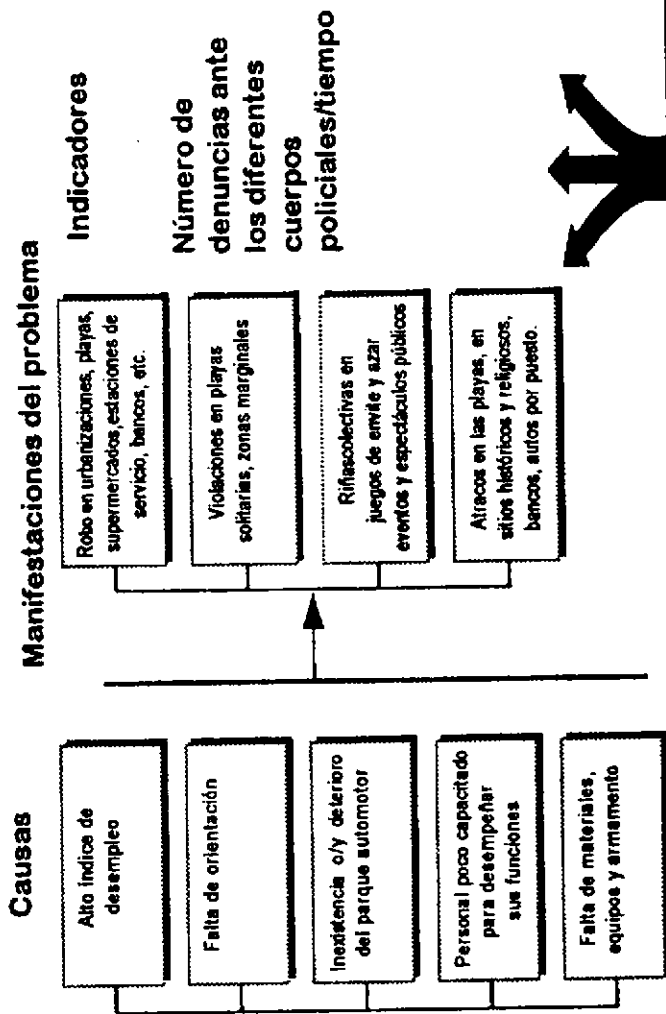
Número de unidades de transporte existentes / unidades requeridas



P. Creación de una cooperativa de transporte urbano.

P. Creación de una jefatura de transporte y vialidad dependiente de Ing. Municipal.

PCL

☒ Inseguridad personal


P. Equipamiento a los organismos de seguridad y vigilancia

P. Entrenamientos físicos psicológicos y emocional a los integrantes del cuerpo de seguridad del municipio.

pg 1

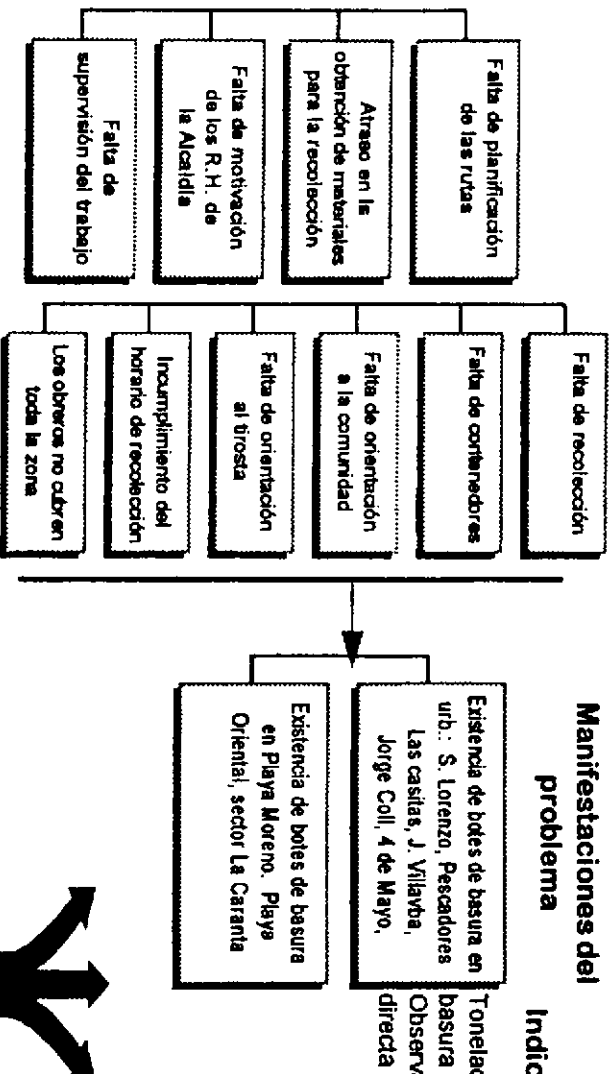
Causas



Deficiente recolección de basura

Manifestaciones del problema

Indicadores



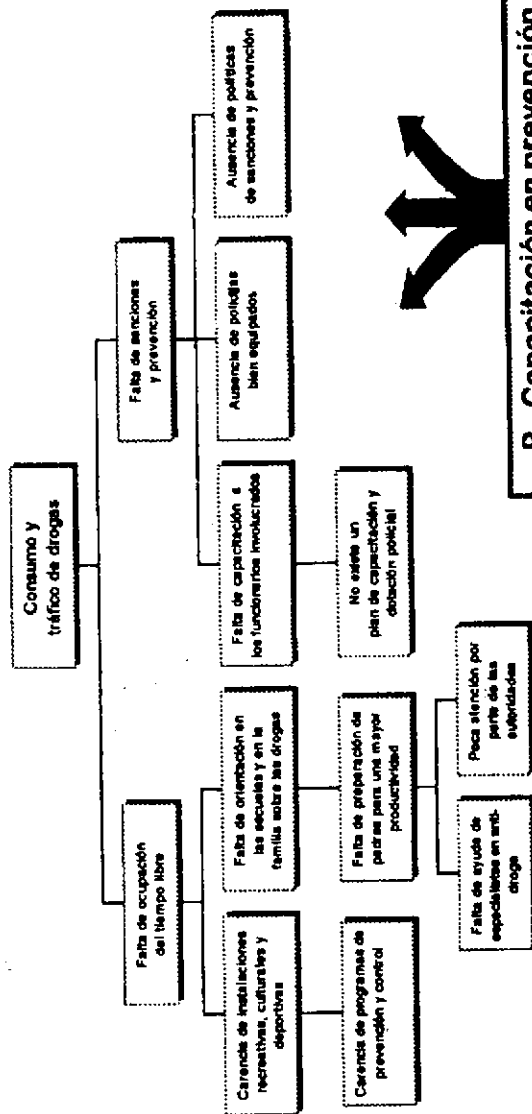
- P. Manero limpio. Organización de turnos y rutas acorde a las necesidades. Establecimiento de horarios pr rutas y sector
- P. Actualización de la recaudación de impuesto de aseo urbano y domiciliario
- P. Limpieza permanente. Operativos.
- P. Orientación a la comunidad y a los turistas. Duplicos
- P. Pago de derechos adquiridos a los obreros.
- P. Sistema de supervisión del servicio.

Fuente: PROMUEBA. Plan de Gestión Local. Municipio Maneiro, Nueva Esparta. 1996

PGL

Consumo de Drogas

ARBOL DEL PROBLEMA



P. Capacitación en prevención de drogas en liceos, escuelas, organizaciones comunitarias

P. Estímulo al deporte.

Análisis realizado en el municipio Tubores

PGL

☒ Ineficiente mantenimiento de las vías públicas

Manifestaciones del problema

Causas

Bote de agua en las calles

Falta de drenajes de agua de lluvias

No coordinación entre organismos competentes

Poca disposición de recursos



Indicadores

10% de las vías públicas del municipio presentan deterioro

Deterioro de las vías públicas



P. Aumento de disponibilidad de recursos (a través de un Coordinado BM Fontur, Gobernación, Alcaldía)

P. Creación de una jefatura de transporte y vialidad dependiente de Ing. Municipal.

Referencias Bibliográficas

Ander-Egg, Ezequiel, Introducción a las Técnicas de Investigación Social, Humanitas, buenos Aires, 1974.

Aray, L, Administración por Proyectos, Universidad Nacional Abierta.

Carucci, Flavio; Robles, Jesús, Evaluación de Procedimientos y Estilos de Gerencia Municipal, FUNDAGES/PROGECI, Caracas, 1995, 42 p., mimeo.

Carucci, Flavio, Elementos de Gerencia Local (Manual para Gerentes Municipales), CORDIPLAN, GTZ,, Caracas, 1995.

Cohen, Ernesto; Franco, Rolando, Evaluación de Proyectos Sociales, ILPES, ONU, Centro Interamericano de Desarrollo Social. Grupo Editor Latinoamericano, 1988.

España, Sara; Palacios, Tomás, Manual de Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación de Acciones Municipales, ILDIS, PROGECI , DIALOGOS Consultores Gerenciales C.A.

Guandalini, Bruno, METODOLOGIAS Y TECNICAS ESPECIFICAS PARA LA FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS EN LA ESFERA DE LA EDUCACION, Módulo I, Oficina Subregional de Educación de la Unesco para Centroamérica y Panamá. (UNESCO/CAP).

Guandalini, Bruno; Martinez, Carlos Felipe, GUIA PARA EL ANALISIS DE PROYECTOS, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, mimeo.

Picado, Xinia, Las Metodologías de Evaluación para Programas Sociales: una Necesidad en Costa Rica, mimeo, 1989.

Rivera, Jorge, METODOLOGIAS Y TECNICAS ESPECIALES PARA LA FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS EN LA ESFERA DE LA EDUCACION, Módulo II, Oficina Subregional de Educación de la Unesco para Centroamérica y Panamá. (UNESCO/CAP).

Zerilli, Andrea, El Control: Fundamentos de Organización y Dirección General, Col. Biblioteca DEUSTO de Dirección y Organización, t. Y, España 1976.

ildis

**Instituto
Latinoamericano
de Investigaciones
Sociales**

Av. San Juan Bosco
con 2ª Transversal
Altamira
Edif. San Juan, Piso 4

Telex: 25163 ildis VC
Apto. 61712 Chacao
Caracas 1060-A
Venezuela

Tel/s.: 02 / 2632044
2633056
2634080
2653359
2653366
Fax: 02 / 2630001