

Descripción: Unidad 3

Video: Unidad 3. Mantener el esfuerzo perseverar y superar los obstáculos

Recuperado en <https://youtu.be/WdEICD-hvwl>

En esta tercera unidad exploramos el tema del monitoreo y evaluación del proyecto, basado en los manuales de Administración de Proyectos de Anello, E. (1998), p. 9

3.1 La capacidad de mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de los objetivos

Tomar la **iniciativa creativa** es el primer paso para diseñar y poner en marcha un nuevo proyecto, en sí es un logro valioso. Pero esto no es suficiente. Para que el proyecto llegue a cumplir su propósito, el equipo de personas responsables para su ejecución ha de tener **perseverancia**. Tiene que seguir detrás del proyecto, resolver los mil y un problemas que surgen en el curso de su ejecución y llevarlo a un feliz término.

Cuando a las personas responsables les falta **perseverancia**, con el tiempo pueden desanimarse y dejar de lado su compromiso con el proyecto. Entonces, se pierde todo el esfuerzo que se había invertido en el diseño al inicio del proyecto. Peor todavía, la comunidad local involucrada puede desalentarse y perder la confianza en su habilidad de llevar a cabo proyectos auto-gestionados.

Si comparamos la iniciativa con arrancar un motor, podemos comparar la perseverancia con mantenerlo funcionando bien, hasta llegar a su destino.

La famosa científica Marie Curie, co-descubridora de la radioactividad, dijo una vez que sus logros se debían a 1% de inspiración y a 99% de transpiración. Con eso podríamos decir que un ingrediente importante en sus logros era el trabajo perseverante.

Cualquier logro valioso en la vida exige concentración, esfuerzo y perseverancia para alcanzar los máximos resultados.

3.1.1 La fuente de la perseverancia

La perseverancia nace de un compromiso hacia algo superior un principio, valor, ideal o visión. Es más probable que un compromiso de este tipo surja cuando una persona siente que se identifica con un proyecto y se conecta con valores fundamentales de su ser. Por ejemplo, los principios de la verdad, la justicia, el bien común, o la belleza. Debido a que en cada ser humano existe la naturaleza nobleza esencial, por consiguiente, las personas tienen una tendencia natural de responder a estos valores.

Cuando los valores y principios en los cuales se basa un proyecto también son valores prioritarios de una persona, se alinea su visión personal con la visión compartida que guía el proyecto. Entonces, existen las

condiciones para que se comprometa profundamente con el proyecto. De este compromiso nace la perseverancia.

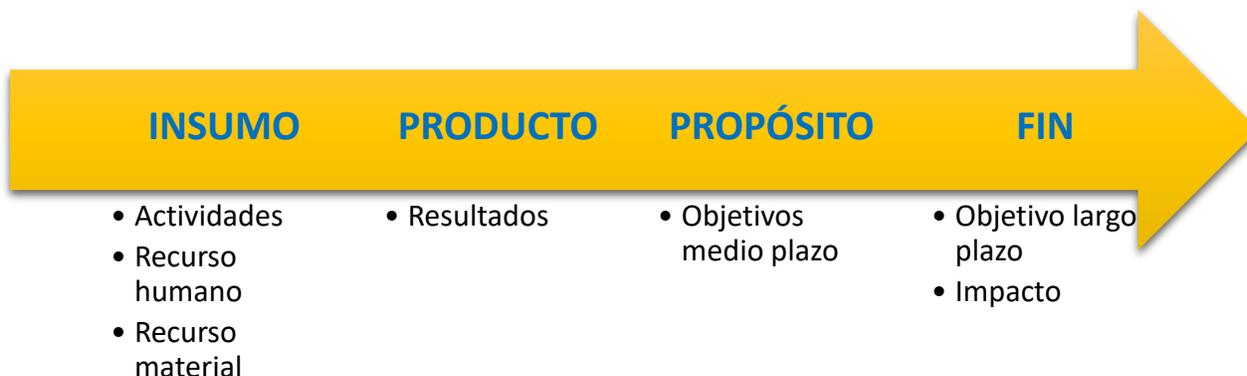
Sin embargo, en el mundo existen muchos proyectos relacionados con valores trascendentales, sin que todas las personas que comparten estos valores se identifiquen con ellos. Para que alguien se identifique con un proyecto, es necesario que de alguna manera se apropie de él y lo haga suyo, asumiendo la responsabilidad por él. Esto suele suceder cuando una persona está involucrada en la planificación de un proyecto y, luego, conscientemente le da una alta prioridad en su vida. También puede suceder que personas acepten responsabilidades en la fase de ejecución del proyecto, siempre que tengan una visión clara de su propósito y que compartan los valores en los cuales está fundamentado.

De hecho, la mejor garantía de que un proyecto llegue a un feliz término, es que una o más personas se vuelvan "campeones del proyecto"; es decir, que lleguen a identificarse tanto con el proyecto, que se comprometen y responsabilizan completamente con él. Esta persona lo incorpora como propio, "sueña con él, reflexiona en cómo mejorarlo, está detrás de los detalles de su ejecución resolviendo los problemas con paciencia y no contentándose con dejar las cosas hechas a medias, sino esforzándose para lograr el grado más elevado posible de excelencia.

3.1.2 El conocimiento del diseño del proyecto

Un conocimiento y comprensión profunda del diseño del proyecto también es necesario para generar el tipo de **compromiso** necesario para la perseverancia. Por eso, es muy importante socializar a todo el personal involucrado en la ejecución del proyecto en los diferentes aspectos de su diseño. Esto es especialmente importante para aquellas personas que no participaron en el proceso del diseño.

Primero, es importante que todos tengan una idea clara del **propósito del proyecto** y del **resultado final** esperado. Asimismo, necesitan conocer los **objetivos específicos**, cuyo logro es necesario para llegar al **propósito**, y los **indicadores** que mostrarán cuándo se ha logrado cada objetivo adecuadamente. Sin una visión clara del destino, es imposible escoger el mejor camino para llegar hacia ello. Sin una comprensión clara del propósito y los objetivos de un proyecto, es difícil para una persona tomar iniciativa para mejorar los resultados de las actividades.



Luego, es necesario reflexionar y dialogar sobre el camino que lleva hacia el propósito, o sea la metodología. ¿Qué actividades hay que realizar para llegar a los objetivos? ¿Cómo contribuye cada actividad programada hacia este logro? ¿Qué obstáculos pueden surgir en el camino? ¿Qué previsiones se pueden tomar para enfrentarlos? Cuando todo el personal comprende plenamente la lógica del proyecto, o sea la relación entre las actividades, los objetivos y el propósito, apreciará mejor el significado de sus propias actividades, se sentirá más motivado para realizarlas con excelencia y tendrá la visión necesaria para hacer los ajustes e innovaciones que conducirán a mejores resultados.

En el proceso de la **planificación operativa**, para los proyectos que tienen una duración de un año, y de la **programación**, la cual se lleva a cabo cada 2 o 3 meses para planear los detalles de las actividades que se realizarán en el próximo período de tiempo, es importante basarse en una estimación realista de las capacidades del equipo de trabajo.

Los proyectos exigen que se planee y actúe como maratonistas, no como corredores de corta distancia. La perseverancia requiere que se calculen los esfuerzos para que puedan continuar durante largo tiempo, sin llegar al agotamiento.

3.1.3 Enfrentándose a los problemas

Una vez que se inicia un proyecto, no hay que sorprenderse si surgen problemas. Más bien, hay que aceptarlos como un hecho normal. Lo importante es la actitud que tomamos ante los problemas. Los conceptos contenidos en las siguientes secciones, **pruebas, resistencia, y determinación**, pueden ayudarnos a enfrentar los problemas que surgen de manera positiva.

Pruebas

Tenemos la tendencia de frustrarnos ante los problemas y sentirnos resentidos por el tiempo que nos quitan. Lo vemos como un obstáculo en el camino. Cuando comenzamos a ver los problemas como pruebas, nos ayuda a cambiar nuestra actitud hacia ellos.

Ver un problema como una prueba significa tratar de ver la situación como algo que pone a prueba nuestras habilidades y cualidades, indicándonos cuáles de ellas necesitamos desarrollar más, al igual que un examen prueba el grado de nuestro conocimiento y nos indica qué necesitamos estudiar más. Un problema nos pone a prueba y nos da una oportunidad para crecer desarrollando las capacidades necesarias para resolverlo.

Cuando nos enfrentamos a las pruebas hay que ver “el fin en el principio”, es decir, hacia donde vamos y cómo en ese camino se presentan pruebas que debemos superar para llegar a nuestro destino.

Reducción de la Resistencia

Cuando surge un obstáculo en el camino, hay dos formas de enfrentarlo: 1) aplicar más fuerza para tratar de superarlo, o 2) quitar las causas que lo sostienen. Con relación a cualquier problema que surge, se puede analizar dos tipos de fuerzas: "fuerzas impulsoras" que se dirigen hacia el logro del objetivo, y "fuerzas restrictivas" que impiden su logro.

Para resolver un problema, se puede tratar de aumentar las fuerzas impulsoras o disminuir las fuerzas restrictivas. Parece que la tendencia natural es tratar de aumentar las fuerzas impulsoras. Pero a menudo esto tiene el efecto de generar una reacción negativa aún más fuerte. Por lo tanto, en vez de tomar una acción precipitada, es recomendable analizar bien las fuerzas impulsoras y restrictivas y luego enfocar su energía en acciones que puedan reducir algunas de las fuerzas restrictivas. Una vez que se disminuye la resistencia, las fuerzas impulsoras existentes seguirán su curso y llevarán el proyecto adelante.

Tratar de disminuir las fuerzas restrictivas, en vez de despreocuparse por éstas y simplemente seguir intensificando las fuerzas impulsoras, generalmente es la mejor manera de llegar a una solución duradera de un problema.

Determinación desprendida

Es necesario tener determinación para resolver un problema, pero no una determinación ciega. La experiencia muestra que no siempre es la puerta a la que uno está llamando, la que se abre. A veces se abre otra puerta de al lado. Si uno está demasiado concentrado en la puerta que está golpeando puede ser que no se dé cuenta de la posibilidad de entrar por otra, la cual puede llevar a una solución aún mejor. En conclusión, hay que esforzarse, y esforzarse diariamente al máximo de sus habilidades y mantener una actitud de desprendimiento y apertura a otras posibles soluciones.

3.2 Conceptos de monitoreo y evaluación

Video: Unidad 3. Conceptos de monitoreo y evaluación

Recuperado en https://youtu.be/OTiTmfBF_IQ

Tomando de referencia el manual de Alvarez, J.L. (2009) en este se definen los conceptos de monitoreo y evaluación.

El monitoreo (seguimiento) y la evaluación son procesos permanentes que deben formar parte del sistema gerencial, dentro de una institución que ejecuta proyectos. En tanto sistemas, el monitoreo y evaluación constituyen una estrategia y función importante de la gerencia, que sirve para conocer los avances del proceso de desarrollo y valorar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos, proporcionando la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones que mejoren el desempeño.

Tanto el monitoreo como la evaluación, se inician desde la planificación misma de las acciones. En la medida en que una institución mejore sus mecanismos y procesos de planificación interna, incrementará su capacidad de monitorear y evaluar el proceso.

3.2.1 ¿Qué es monitoreo?

Se entiende por monitoreo el proceso continuo y sistemático de seguimiento mediante el cual verificamos la eficiencia y la eficacia de un proyecto, a la vez mide el progreso y los cambios causados por la ejecución del mismo en un período de tiempo determinado, con base en indicadores previamente definidos.

El monitoreo se utiliza para dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Proporciona información permanente a los responsables y técnicos de un programa o proyecto acerca del grado de ejecución de las acciones, la forma de utilización de los recursos disponibles y el nivel de logros de los resultados esperados; facilita, mediante lineamientos claros, la tarea de modificar oportunamente las acciones planificadas con anterioridad.

El monitoreo acompaña la ejecución de un proyecto; es necesario para asegurar que un programa o proyecto está encaminándose en la dirección correcta y que están sucediendo cambios reales. Con el monitoreo se puede profundizar y buscar las razones de fallas ocurridas, a fin de encontrar alternativas de solución. Igualmente, el monitoreo pone énfasis en aspectos positivos, reportando los logros para que las prácticas exitosas puedan ser replicadas y las erróneas corregidas.

3.2.2 ¿Qué es evaluación?

En materia de desarrollo se entiende por evaluación, el proceso que busca determinar, de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de los resultados de un proyecto o programa. La evaluación constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción, para mejorar tanto las acciones que se realizan, como la planificación y toma de decisiones futuras.

Aún cuando se distinguen diversos tipos y enfoques de evaluación, en los proyectos de desarrollo se refiere tanto a los efectos como al impacto del trabajo realizado. Es decir, se refiere a los resultados finales y de más largo plazo, a la visión de futuro o situación deseada. La evaluación es de carácter

integral y transformador y su objetivo es generar información, conocimientos y aprendizajes dirigidos a enriquecer la toma de decisiones oportunas y pertinentes- p. 87 y 88

3.2.3 Diferencias entre monitoreo y evaluación

Un cuadro que resume estas diferencias es el siguiente, Alvarez, J.L. (2009), p. 89:

Monitoreo	Evaluación
<p>Es una función permanente a lo largo de la vida del proyecto.</p> <p>Afecta las decisiones cotidianas, lo que permite flexibilizar la planificación operativa.</p> <p>Mide las tendencias que llevan las actividades hacia el logro de los productos y sus metas.</p> <p>Refleja el proceso de ejecución de las actividades del proyecto.</p> <p>Proporciona información para ser utilizada al interior del proyecto.</p> <p>Puede modificar la asignación de rubros o recursos del presupuesto aprobado al indicar el cumplimiento de metas.</p> <p>Se manifiesta a través de documentos (informes) frecuentes y breves.</p> <p>Su nivel de acción es la eficiencia.</p>	<p>Se realiza con menor frecuencia, en períodos generalmente anuales o al finalizar ciertas etapas.</p> <p>Afecta las decisiones en plazos mayores, por lo general es insumo para la elaboración de la planificación anual y de futuros proyectos.</p> <p>Mide el grado en que se modifica la situación deseada por el cumplimiento de los resultados de mediano y largo plazo.</p> <p>Refleja el estado o situación en que se encuentra el proyecto y su impacto.</p> <p>La información que proporciona, contribuye al ámbito interno y externo, principalmente entes financieros externos, donantes, contrapartes y población participante.</p> <p>Afecta la planificación futura de recursos del presupuesto, incluso puede determinar el plazo del proyecto mismo, como en los casos donde se propone ampliar o cerrar un proyecto.</p> <p>Se manifiesta en documentos (informes) menos frecuentes, pero más extensos.</p> <p>Su nivel de acción es la eficacia y los impactos.</p>

3.3 Algunos conceptos en la administración de proyectos

Video: Unidad 3. Conceptos de administración de proyectos

Recuperado en <https://youtu.be/8vm-NZ9AogU>

¿Por qué es importante la administración? Anello, E., (1998), explica que la eficiencia y la eficacia en la implementación de un proyecto dependen de su administración. Una buena administración es necesaria para que un proyecto logre sus objetivos y propósito hasta el máximo grado posible. En cambio, la administración deficiente de un proyecto puede causar su fracaso, aún, cuando el proyecto haya sido bien diseñado.

Si tratamos de definir el propósito de la administración, podemos resumirlo diciendo que: **"la administración busca facilitar el mejor uso de los talentos y capacidades humanas, en conjunto con los recursos materiales, para promover procesos que llevan hacia el logro de las metas, los objetivos y la visión."**

Si aceptamos esta definición de "administración", se nota claramente que no equivale a "manejar", lo cual implica una dirección mecánica de objetos. Por eso, no es correcto hablar del "manejo de recursos humanos".

Más bien, la administración debe ser un medio de estimular y nutrir las potencialidades humanas. El mejor ambiente para esto se da cuando **la administración se basa en un compromiso personal** con los valores y principios en los cuales se fundamentan el propósito del proyecto y la visión de la comunidad deseada. Podríamos decir que es una **"administración basada en el compromiso."**

En este enfoque de administración, la coordinación busca proveer la guía necesaria para que luego cada persona pueda tomar iniciativa y resolver problemas por su propia cuenta. Este enfoque intenta liberar la energía creativa de las personas y estimularles a expresarla en el contexto del proyecto en el logro de los objetivos, buscando medios más eficaces de progresar hacia la visión. El propósito de la administración debería ser ayudar a cada persona a encontrar una forma de trabajar en que pueda expresar sus capacidades y talentos y rendir al grado más elevado de servicio de que es capaz. Esto no elimina la necesidad de buenos sistemas de contabilidad, apoyo logístico, supervisión y monitoreo. Significa que se trata de potenciar a las personas y respetar y preservar su dignidad.

Antes de iniciar la implementación de un proyecto, hay que tomar su diseño y hacerlo operativo. Esto significa diseñar, un **sistema administrativo** que facilite la implementación del proyecto, su monitoreo y su evaluación. Este sistema debería integrar **cuatro subsistemas administrativos: la administración de los recursos humanos, la administración de los recursos financieros, la administración de los materiales o el apoyo logístico y la administración de la información para el monitoreo y evaluación.**

Es necesario estructurar este sistema administrativo para que encaje bien con las necesidades del proyecto específico, ya que su propósito es facilitar la gestión del proceso de la administración del proyecto.

Los cuatro elementos básicos en el diseño de un proyecto -**propósito, metodología, recursos humanos y recursos materiales**- tienen una relación estrecha con los distintos subsistemas.



El elemento de los recursos humanos se relaciona con la administración de los recursos humanos. El elemento de los recursos materiales se relaciona con la administración financiera y el apoyo logístico y los elementos del propósito y la metodología se relacionan con la administración de la información. p.9 a 11



3.3.1 la Gestión Basada en Resultados GBR

De acuerdo con Alvarez, J.L. (2009), uno de los problemas típicos que busca resolver la Gestión Basada en Resultados (acrónimo en inglés RBM) consiste en romper con el paradigma tradicional, el cual supone que un proyecto es simplemente un conjunto de actividades que apuntan hacia un objetivo. Esa forma simplista de pensar, llevó al establecimiento de una cultura de la cooperación, en la que nadie se hacía responsable por las consecuencias de un proyecto. Así, se fueron acumulando un sinnúmero de no muy buenas experiencias, que provocaron la necesidad de imprimir mayor rigor a los proyectos en términos de los resultados esperados.

El RBM nació entonces como un enfoque lógico (que emplea la misma lógica utilizada en el Marco Lógico) pero que pone énfasis en la noción de resultados.

Así, la GBR es una estrategia de gestión que se focaliza en el desempeño y la obtención de resultados (OECD, 2002) p.53

Conceptos

Insumo: recurso financiero, humano y material que se emplea para una intervención en materia de desarrollo.

Actividades: acciones de coordinación, asistencia técnica y/o tareas de capacitación ofrecidas.

Producto: resultados inmediatos, bienes de capital y servicios que resulta de una intervención.



Efecto: resultado producido en el corto y mediano plazo como consecuencia de los productos. Refleja la transformación fundamental que se busca alcanzar con un proyecto.

Impacto: Efecto de más largo plazo, producido por una intervención en materia de desarrollo.

Resultado: es un cambio describable y medible que resulta de una relación causa – efecto, es el **Producto**, **Efecto**, e **Impacto** que ocurre en una intervención en materia de desarrollo. (CIDA).

Al tratarse de una herramienta de gestión, es fundamentalmente útil en el proceso de seguimiento (monitoreo) del proyecto. Sin embargo, es prácticamente imposible pensar en una adecuada gestión del proyecto, si en su diseño o formulación inicial, no se han dimensionado los resultados esperados. De ahí que los organismos de cooperación suelen emplear una serie de matrices o formatos de RBM también para la fase de diseño y formulación.

Lo importante a tomar en cuenta es que el proyecto –como un todo- responda claramente a la consecución de una serie de resultados (productos, efectos, impactos) y que no se concentre meramente en un conjunto de actividades. En este enfoque, “resultado” significa un cambio o una transformación; en consecuencia, todo proyecto apunta a la búsqueda de cambios.

Para lograr este encadenamiento de resultados, se debe tomar en cuenta tanto los insumos (recursos físicos, institucionales y técnicos), que son necesarios para el desarrollo de las actividades; y a partir de estas, la consecución de resultados en los tres niveles mencionados.



En la etapa de diseño y formulación del proyecto se puede ir visualizando el GBR y la manera de ir integrado los resultados de corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con Productos, Efecto (Propósito) e Impacto (Fin).

Empleando la misma lógica del Marco Lógico, es posible construir una serie de matrices de proyectos bajo el enfoque de RBM, que son de enorme utilidad tanto para el diseño como para el monitoreo (seguimiento) de proyectos.

Expresiones prácticas del enfoque GBR

Existen diversas maneras de confección de matrices que expresan la gestión basada en resultados. La escogencia de una u otra, dependerá del propósito que se tenga, así como de la capacidad de imaginar.

Así por ejemplo, si se desea elaborar una presentación sucinta de la totalidad del proyecto como concepto, puede utilizarse una matriz de planificación general del proyecto, tal como se muestra en el diagrama II-11. Este modelo, facilita la comprensión global del proyecto. Como se observa, el mismo no entra en detalles o pormenores, pero deja claro el encadenamiento de resultados necesario para demostrar la coherencia de una propuesta de proyecto. Es igualmente útil como instrumento de gerencia general, propio de la coordinación de un proyecto.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Nombre del proyecto:		Fecha de Inicio:		Fecha de finalización:	
Organización ejecutora:		Responsable:			
Presupuesto:	\$	Propósito:			
Contribución solicitada:	\$				
INSUMOS+ ACTIVIDADES	PRODUCTOS	EFFECTOS	IMPACTOS		
	INDICADORES DE DESEMPEÑO				
Alcance (población meta):					
Riesgos e hipótesis:					

Del Marco Lógico a la Matriz de Resultados

Del manual de Alvarez, J.L. (2009) él recomienda seguir dos pasos para trasladar la matriz del marco lógico al enfoque de resultados.

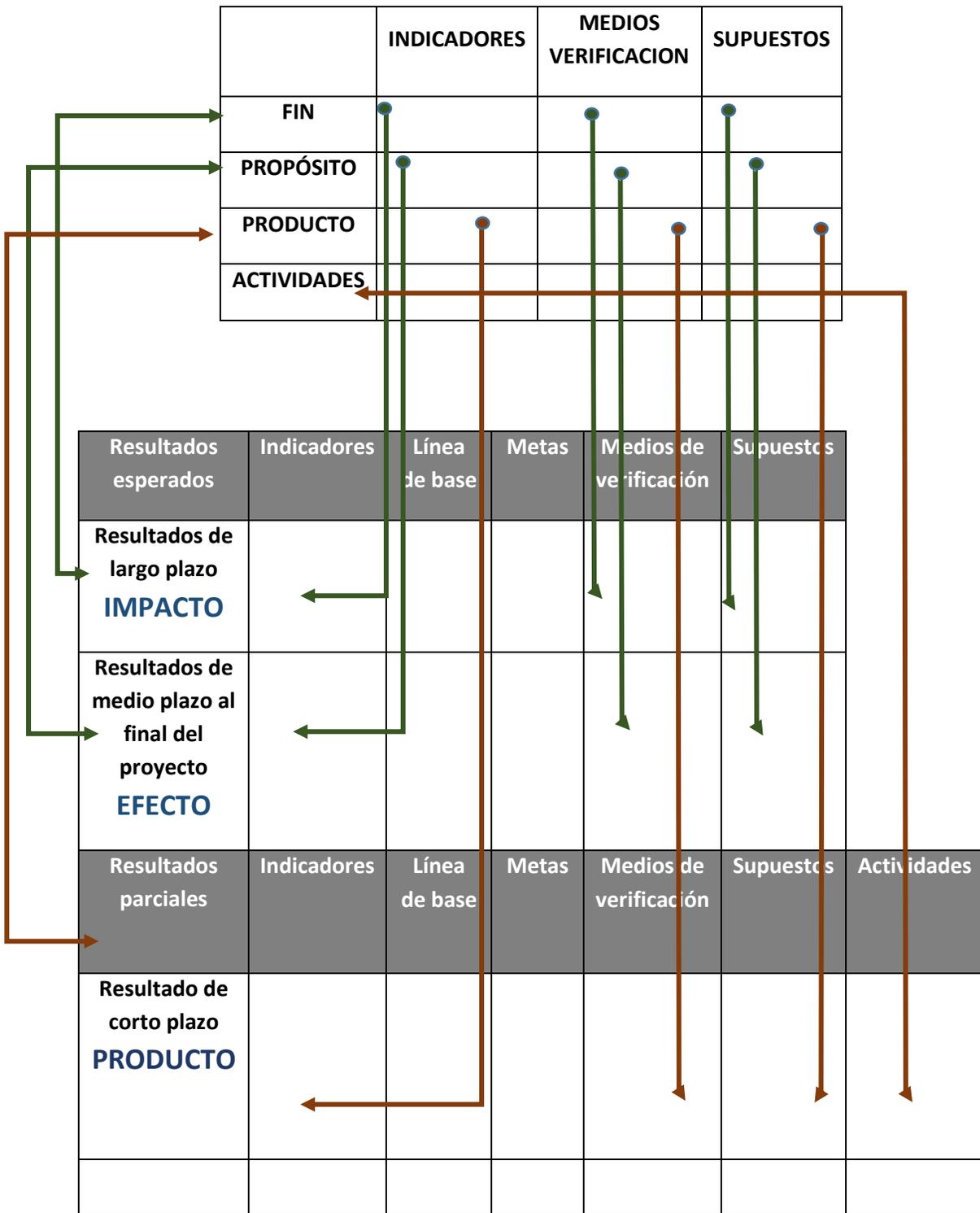
El **primer paso** consiste en trasladar el **Fin** al resultado de más largo plazo o **Impacto** y el **Propósito**, al resultado final del Proyecto o **Efecto**. Por su parte la columna de Indicadores del Marco Lógico, da paso a tres nuevas columnas en la ficha de resultados: **Indicador**, **Línea de base** y **Metas**.

El **segundo paso** consiste en trasladar con la misma lógica, los **Productos, Efectos e Impactos** hacia los **Resultados de corto, mediano y largo plazo**. Los dibujos insertos, grafican la operación necesaria.

Se introducen tres columnas independientes para referirse a los indicadores; la primera se refiere a los **Indicadores** propiamente dichos, la segunda a **Línea de Base** y la tercera a **Metas**. Esta diferenciación se efectúa para independizar cada uno de los indicadores que acusa al resultado indicado y contar de este modo, con un cuadro general que facilitará el plan de ejecución del proyecto.

Para los efectos de esta matriz de resultados, en la columna de **Indicadores**, se mencionará el nombre del indicador en su forma más neutra y objetivamente posible. La columna de **Línea de Base** se refiere al punto de partida, es decir, a la cantidad o calidad existente en el momento mismo del diseño del proyecto, respecto al indicador planteado. Y en la columna de **Metas**, se identificará la cantidad o calidad que se desea alcanzar respecto al indicador planteado. P.57

Resultados esperados	Indicadores	Línea de base	Metas	Medios de verificación	Supuestos	
Resultados de largo plazo IMPACTO						
Resultados de medio plazo al final del proyecto EFEECTO						
Resultados parciales	Indicadores	Línea de base	Metas	Medios de verificación	Supuestos	Actividades
Resultados de corto plazo PRODUCTO						



Video: Unidad 3. Administración para el monitoreo

Recuperado en <https://youtu.be/Oh1FTGUvyyM>

3.3.2 La Administración de la información para el monitoreo y la evaluación

El propósito de la administración de la información es tener un medio para saber si se está cumpliendo adecuadamente con las actividades y objetivos del proyecto (Anello, E. y Hernández, Juanita, 1998, p.12)

Anello, E. y Hernández Juanita (1998) continúan indicando que el diseño del sistema de monitoreo debería tomar en cuenta el cronograma de actividades, el nivel de esfuerzo (frecuencia, duración, costo) con el cual se realizan las actividades y la calidad de éstas.

La frecuencia y naturaleza del monitoreo depende de las actividades que se monitorean. Consiste en leer los informes de las actividades del proyecto y realizar visitas al sitio del proyecto para comprobar los informes y recoger información más detallada de lo que pueda estar incluido en esos informes. Debe haber alguna manera de informar sobre las visitas al sitio, que podría ser por medio de un formulario.

También se monitorea el uso de los recursos del proyecto por medio de los informes que son generados por **“los sistemas de administración financiera”** y **“de apoyo logístico”**.

Si una visita de monitoreo muestra que el nivel del esfuerzo o la calidad del trabajo es deficiente o no es consistente con los informes escritos, entonces es necesario tomar acciones correctivas, tales como una reunión del equipo para consultar sobre cómo mejorar la situación. Sin embargo, no se debe considerar el monitoreo como un sistema de control, sino como un medio para la retroalimentación y el aprendizaje.

La evaluación periódica debe ser realizada con el mismo espíritu y considerada como un medio para reflexionar sobre la experiencia del proyecto, aprender de ella y reestructurar el diseño del proyecto, hasta donde esto sea necesario. La utilización de métodos participativos de evaluación puede ayudar a lograr este propósito.

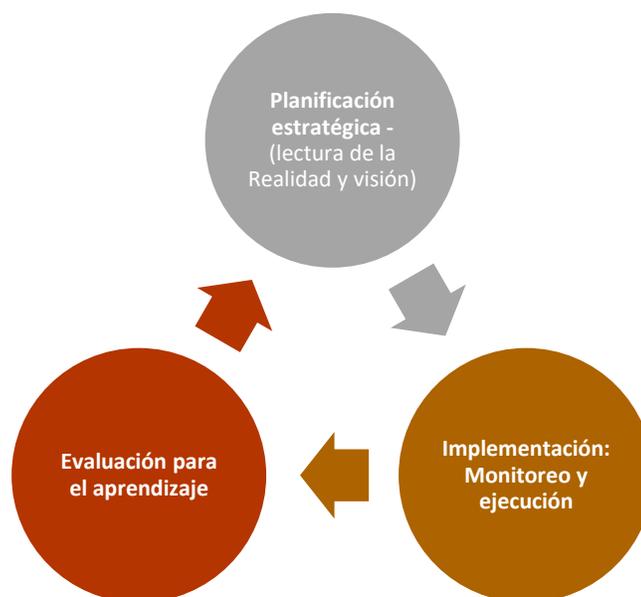
La evaluación debe basarse en los indicadores objetivamente verificables y los medios de verificación estipulados en el marco lógico.

3.3.3 El proceso administrativo de un proyecto

El proceso administrativo de un proyecto son una serie de pasos en un ciclo de actividades que comenzó con la planificación estratégica o bien con una lectura de la realidad.

- 1. Planificación Estratégica:** Parte de una situación actual hacia una visión de futuro deseado en la comunidad y traza las estrategias para avanzar hacia ese futuro.
- 2. Diseño del Proyecto:** Integra unos elementos metodológicos coherentemente en un proyecto específico que la comunidad pueda realizar.

3. Proceso Administrativo del Proyecto: Guía la ejecución del proyecto para que cumpla con su propósito.



El proceso administrativo del proyecto consiste en tres partes: *la planificación estratégica, la implementación y la evaluación.*

La planificación consiste en decidir qué se va a hacer para realizar las actividades y lograr los objetivos. Se subdivide en la planificación operativa, la cual se hace anualmente para definir lo que se hará durante todo el año, y la programación, la cual se hace mensual, bimensual o trimestralmente, según las necesidades del proyecto.

La **implementación** consiste en llevar a cabo el plan operativo y la programación.

La **evaluación** consiste en ver si hemos logrado lo que proyectamos y por qué. La evaluación se subdivide en el **monitoreo**, el cual revisa si se están realizando las actividades programadas con la calidad y el nivel de esfuerzo adecuado, y la **evaluación**, que analiza si se han logrado los objetivos trazados.

3.3.4 La planificación operativa

Anello, E., y Hernández, J. (1998) mencionan que un plan operativo sirve para definir el trabajo para el año. Fija los objetivos a lograr, los recursos necesarios para lograrlos y los responsables para cada uno. Asimismo, delimita el tiempo que se necesitará para lograr cada objetivo y la secuencia de éstos. El plan operativo también traza el flujo financiero proyectado, calculando aproximadamente cuánto dinero se necesitará en los diferentes meses del proyecto, según las actividades planeadas.

Normalmente se hace la planificación operativa una vez al año. Si el proyecto no es de más de un año de duración, sólo se hace la planificación operativa al principio del proyecto. Si es más largo, se hace en fases de un año.

Además, define ciertos procedimientos administrativos, tales como quién tiene la responsabilidad por tomar ciertas decisiones, quién puede autorizar gastos y transferencias/firmar cheques, quién será responsable de cada subsistema administrativo (recursos humanos, recursos financieros, apoyo logístico e información) y cómo funcionará cada subsistema.

Estos procedimientos constituyen las **estructuras administrativas** de un proyecto. Podemos entender una estructura administrativa simplemente como "**la manera en cómo se ha acordado trabajar**", o sea, los acuerdos que se han hecho para estructurar ciertos aspectos del trabajo. Puesto que el propósito de las estructuras es facilitar el trabajo, ellas deben ser flexibles para que se puedan adaptar a las actividades y procesos del proyecto. Por eso, no se debería comenzar estableciendo algunas estructuras rígidas y exigiendo que los procesos se adapten a ellas. Más bien, se deberían considerar las **actividades y procesos** que existen en el proyecto e idear estructuras que faciliten su realización.

Un ejemplo de una estructura administrativa podría ser reuniones semanales del equipo para monitorear las actividades en proceso y tomar las decisiones al respecto. Otra podría ser reuniones al principio de cada trimestre para evaluar lo logrado y programar las actividades para el próximo trimestre. Otra podría ser los procesos de capacitación y los procedimientos que sigue el equipo de trabajo del proyecto.

Un proyecto bien diseñado ya debería incluir todos los elementos necesarios para hacer un plan operativo, tales como los objetivos, la lista de funciones del personal necesario, el cronograma de actividades y el presupuesto. Sin embargo, el plan operativo es más concreto que el diseño del proyecto. Por ejemplo, el diseño del proyecto incluye un cronograma de actividades. Pero generalmente no aclara quién va a ser responsable de llevar a cabo cada actividad específica. P. 32

¿Cómo se elabora el plan operativo o de ejecución?

Elaborar un plan de trabajo significa planificar detalladamente todas las actividades necesarias para cumplir con los productos que se pretenden lograr en cada paso o etapa. Habrá que especificar las actividades, quien las realiza, cuando y con qué recursos y cuáles serán los criterios de cumplimiento de esa actividad. (Alvarez, J.L. 2009, p. 90)

Plan de Trabajo Operativo para la ejecución del proyecto

Objetivo	Actividad	Responsable	Fecha de cumplimiento	Recursos	Criterios de cumplimiento
¿Para qué?	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Con qué?	

Anello, E., y Hernández, J. (1998) si el proyecto es de 2 o 3 años de duración, entonces la **planificación operativa** necesita determinar lo que se espera lograr en el primer año en cuanto a los objetivos del proyecto. Puede ser que haya algunos objetivos que se logren completamente durante el primer año, otros que ni se inician y todavía otros para los cuales hay que fijar el nivel de avance que se espera alcanzar en un año. Después de definir los objetivos que se espera alcanzar, se puede determinar los recursos necesarios y asignar las responsabilidades para las diferentes actividades.

Una vez que se ha hecho el plan operativo, y se tiene el panorama del año, entonces se pasa a la **programación cíclica**, en periodos de tiempo más cortos.

Es recomendable hacer la programación por ciclos, es decir, ciclos de 3 o 4 meses, por ejemplo. Normalmente la programación se enfoca en las actividades que se van a realizar en este período. Hay que definir los detalles relacionados con la realización de cada actividad, tales como cuál es el objetivo de la actividad, dónde se la realizará, cuándo iniciará y cuál será su duración, quién será responsable de ella, quiénes participarán en la misma, qué recursos, equipos o materiales exigirá, qué recursos financieros necesitará y cómo se evaluará.

Las respuestas a estas preguntas deberían decidirse por medio de la consulta del equipo del proyecto, ya que son los miembros del equipo quienes tienen que llevar a cabo cada actividad. Puede ser útil elaborar una programación con un mayor detalle que el plan operativo, para anotar de manera ordenada las decisiones que hacen al respecto.

Programación

Ciclo meses: Mes 1, Mes 2 y Mes 3

Objetivo	Actividad	Dónde	Responsable	Fechas	Participantes	Recursos Materiales	Costo	Criterios de cumplimiento

Es a este nivel que entra la **administración participativa**. La ventaja de que estas decisiones prácticas se hagan a nivel del equipo es que se involucran las personas que conocen la realidad del campo y los recursos. Otro aspecto es organizar la **administración para el aprendizaje**, es decir aprovechar estos ciclos para crear espacios de **reflexión y planificación** de 1 o 2 días en el ciclo. Así se abre, por ejemplo, un día para la reflexión de aprendizaje de acuerdo a lo ejecutado y, otro día, para revisar las metas y planes de actividades para el siguiente ciclo como parte de la planificación programática.

Una vez que se establece el programa, se deberían realizar reuniones semanales o quincenales para monitorear el progreso de las actividades y para coordinar los distintos esfuerzos que se están realizando

simultáneamente. En estas reuniones también se pueden considerar las oportunidades que surgen y que no han sido tomadas en cuenta en la programación.

De esta manera se asegura que existe la flexibilidad necesaria dentro de la **programación**.

No siempre es necesario que los responsables de los subsistemas administrativos de finanzas y apoyo logístico asistan a las reuniones si no tienen otras responsabilidades en el proyecto. Pero a veces es importante incluirlos, ya que su pleno conocimiento de la programación les ayudará a facilitar el apoyo administrativo necesario.

Cuando se programan las actividades en un proyecto en el área rural, también es importante tomar en cuenta el calendario de actividades de la comunidad, para evitar conflictos con la siembra, la cosecha y las fiestas de la comunidad. Si existen conflictos de fechas, estas actividades comunitarias pueden minar por completo las actividades del proyecto y evitar la participación de personas que normalmente asistirían. Hasta donde sea factible, se debe tratar de consultar con la comunidad al establecer las fechas exactas para las actividades del proyecto en que se desea la participación de un buen número de miembros de la comunidad. P.44

3.4 Definición de un sistema de monitoreo o seguimiento

Con base en Alvarez, J.L. (2009), “el monitoreo y la evaluación debe verse como un proceso que tiene logros y dificultades, avances y retrocesos sobre los cuales reflexionar para incorporar modificaciones en forma oportuna y pertinente. Ya ha sido señalado que el monitoreo debería ser una función permanente a lo largo de la vida de un proyecto y que en general, debe estar a cargo de las personas o equipo de trabajo que ejecutan o lideran el proyecto. En las siguientes líneas, se esboza de qué forma establecer un sistema de monitoreo.” P. 91

Pasos a seguir

Alvarez, J.L. (2009), se supone de antemano que existe voluntad y decisión institucional para el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación en relación con el proyecto. Esa es una condición básica de partida, después de la cual, se puede esbozar el sistema de la siguiente manera:

a. Paso No.1 Definición del equipo de responsables

El proceso de monitoreo y evaluación puede llevarse a cabo con la participación de todo el personal vinculado al proyecto, por un equipo de personas especializadas en estas funciones, o bien mediante una combinación de ambas. La selección del equipo a cargo del monitoreo es una función importante tanto en el montaje del sistema mismo, como en los procesos de recopilación de información para alimentar el sistema.

El ejercicio del montaje del sistema puede simplificarse en su presentación hacia los grupos involucrados. Por ejemplo, si se convoca a representantes de las comunidades meta del proyecto a construir un sistema de monitoreo puede causar una idea distorsionada en el grupo, incluso algunos pueden declarar que desconocen la temática. La misma tarea se presenta como un espacio para conocer el avance del

proceso y relacionarlo con el seguimiento de las actividades, la actitud posiblemente cambie y se obtenga mayor participación.

Una vez tomada la decisión sobre quiénes montarán el sistema de monitoreo y evaluación es necesario definir a quiénes se dirigirá y con quiénes se recopilará la información necesaria. Al definir estos aspectos es recomendable evitar la concentración de poder y el liderazgo autoritario. Por ejemplo, la mayoría de las mujeres no ejercen puestos de poder formal en las comunidades, sin embargo, es importante que estén involucradas en las consultas que se realicen. Tener presente los objetivos generales de la organización y del proyecto, permitirá seleccionar la mejor forma de montar el sistema y de seleccionar a los y las participantes en este proceso.

b. Paso 2: Definición del plan de monitoreo y evaluación.

El Plan de monitoreo y evaluación constituye el eje de trabajo fundamental para administrar el manejo de la información sobre el proyecto de desarrollo. Sugerimos que los componentes principales del plan de medición del avance del proyecto se organicen en forma de tabla. No obstante, pueden existir variaciones a este formato, en función de las características propias del proyecto que se monitorea.

CARACTERISTICAS DE UN BUEN PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemático. Significa que debe ser planeado cuidadosamente e integrado plenamente en todo el ciclo del proyecto. • Participativo. Los involucrados hacen parte del diseño y la ejecución de MyE desde el inicio. Significa que todos los que contribuyen al proyecto, o que son afectados por el proyecto, entienden quién es responsable de hacer qué. • Centrado en el desempeño. Significa que se dirige a examinar si los resultados están de acuerdo con el Propósito del proyecto. • Dirigido al aprendizaje. El mensaje central de MyE es convertir las experiencias en lecciones. Se obtienen estas lecciones para mejorar este proyecto así como otros proyectos. Tiene un espacio de reflexión de aprendizaje y otro de planificación como ciclo regular de gestión. • Guía para la toma de decisiones. Esto se cumple cuando se proporciona la información para tomar decisiones informadas de continuar o cambiar actividades.

Fuente: Tomado de: CEPAL/ILPES. Serie Manuales No.42

Definición del plan de monitoreo y evaluación del proyecto

Resultados	Indicadores	Fuente de información	Método de recopilación de datos	Frecuencia	Responsable
IMPACTOS 1. 2. 3.					
EFFECTOS 1. 2. 3.					
PRODUCTOS 1. 2. 3.					

Determinación de indicadores

La elaboración del plan de monitoreo comienza con la determinación de los indicadores que servirán para medir el rendimiento o desempeño a cada uno de los niveles de resultados esperados en el proyecto.

La importancia de los indicadores radica en que permiten medir cambios a través del tiempo; facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones; son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo; y son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se puede alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Es importante que los distintos actores involucrados en el monitoreo y la evaluación concuerden a priori con los indicadores que servirán para medir el rendimiento del proyecto. Hay que tener presente que los indicadores son necesarios para poder mejorar. “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.”

Los indicadores deben mostrar cambio, por ejemplo, mejoró, aumentó, se amplió, más fuerte, disminuyó.

Una vez que han sido seleccionados los indicadores, la etapa siguiente consiste en resolver las cuestiones relacionadas con la recolección de información. Las fuentes de información, los métodos y técnicas de recolección y análisis, así como la frecuencia de la colecta, deberán ser específicamente determinados.

Criterios para la definición de indicadores

- **Validez:** ¿Son realmente pertinentes? ¿Miden el logro, en función de resultados esperados?
- **Confiabilidad:** ¿Permanecerán coherentes a lo largo del tiempo los indicadores seleccionados?
- **Simplicidad:** ¿Se puede recopilar y analizar fácilmente la información requerida para los indicadores seleccionados?
- **Eficiencia** en función de los costos: ¿Justifica el “Valor de la información recopilada los recursos necesarios para obtenerla?

Los papeles y la responsabilidad de estas tareas deben ser aclarados y confirmados. Es importante recordar que el proceso de recopilación de información, debe obedecer a algunos criterios básicos.

Fuente: CEPAL/ILPES. Serie Manuales No.42

Es necesario determinar la fuente de información para cada indicador seleccionado. Las fuentes de información son las personas y organismos en los cuales la información será obtenida. Este ejercicio debe ser completado durante la planificación del proyecto/programa de forma que se pueda evaluar la disponibilidad de las informaciones e identificar cualquier problema potencial. Es importante seleccionar prudentemente las fuentes de información para evitar tener que cambiarlas a la mitad del camino.

En general se distinguen **dos grandes tipos de fuentes de información: las secundarias y las primarias.**

Las fuentes secundarias suelen ser las de más bajo costo y se refieren a su vez a dos tipos: datos no publicados, usualmente recogidos de manera regular por organismos del gobierno (centros de salud, escuelas, ministerios, etc.) e informes publicados por organismos de gobierno u organismos internacionales, así como ONGs y otras agencias.

Las fuentes de información primaria, son aquellas cuya generación se construye directamente. Algunas técnicas típicas de recopilación de información primaria, son la observación directa, las entrevistas y los cuestionarios. Sirven para obtener información no disponible en fuentes existentes, pero necesaria para el proyecto.

Luego de que las fuentes de información han sido identificadas, el próximo paso es decidir de qué manera puede ser obtenida la información. Existen diversos métodos y técnicas de colecta de información que pueden ser seleccionados. Por ejemplo, la información puede ser obtenida por la Evaluación Rural Participativa (ERP), la Acción y Aprendizaje Participante (AAP), la auto-evaluación, las recomendaciones, los grupos de discusión, los sondeos, las observaciones de los participantes en los estudios de caso y de diversas otras maneras.

CRITERIOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

- **Información selectiva:** Debe recogerse únicamente datos verdaderamente pertinentes. Aquello que no corresponde a los resultados e indicadores seleccionados, no será útil para el MyE.
- **No se debe recabar información sobre las actividades;** únicamente sobre los productos, el propósito y el fin.
- **Información de bajo costo.** Se tratará de recoger información a un costo mínimo.
- **Imparcial.** Significa que la información debe tener el menor sesgo posible.
- **Replicable.** Significa que otros puedan utilizar los mismos métodos y llegar a resultados comparables.
- **Oportunidad.** Significa que los datos deben ser oportunos para que ayuden a la toma de decisiones.

c. Paso 3: Elaboración de informes

En esta etapa del proceso del establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación, se debe de revisar cómo preparar la información para ser utilizada de tal manera que rinda cuentas a las distintas partes interesadas. Para poder darle uso a la información se requiere lo siguiente:

- Analizarla, ordenarla, y comprenderla.
- Presentarla de tal forma que cualquiera pueda comprender el progreso que se ha hecho.
- Elaborar distintas formas de la información según sea requerida por distintas partes interesadas.
- Debe de resaltarse lo que se ha descubierto permitiendo que las partes interesadas puedan tomar decisiones a partir de lo aprendido.

El análisis de la información puede realizarse de distintas maneras, y generalmente se debe de decidir cómo analizarla antes de recolectarla. El análisis es más fácil si la información está en forma numérica. Sin embargo en algunos casos es mejor conservar la información directa, “testimonios”, según las propias palabras de la gente (si se utiliza la encuesta o entrevistas). Además la información cuantitativa puede convertirse posteriormente en información cuantitativa.

3.5 Conceptos de aprendizaje y evaluación

En el proceso de evaluación podríamos tener presente no solo las lecciones aprendidas relacionadas con el propósito y los productos. También, con las preguntas de aprendizaje que los encargados se han formulado y que desean contestar con el proyecto. ¿Qué es lo que deseo aprender? ¿Cómo vamos a reflexionar sobre el aprendizaje, que medios de verificación se pueden utilizar?

Podemos identificar el ciclo dinámico del aprendizaje como la creación de una serie de espacios alrededor del proyecto. Estos espacios podrían estar planificados y considerados en el proceso de la evaluación.

