

v2



Elaboración, Monitoreo y Evaluación de Proyectos

Aracely J. Martínez Rodas

Aracely J. Martínez Rodas, Antropóloga de la Universidad del Valle de Guatemala, cuenta con un Máster en Cooperación al Desarrollo Sostenible y un Doctorado en Migraciones Contemporáneas y Desarrollo de la Universidad Pontificia de Comillas, Madrid. Cuenta con más de 20 años de experiencia realizando investigaciones y consultorías para ONG's y organismos internacionales. Es docente universitaria, investigadora social y directora de la Maestría en Desarrollo de la Universidad del Valle de Guatemala. Ha publicado textos didácticos para niveles básico y diversificado, así como artículos y capítulos de libros sobre la temática migratoria.



versión 2

Innovación Editorial

Versión 2, Innovación Editorial

28 calle 12-22 zona 11, Granai 2

gestion@version2.com.gt

502 2211 6808

DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN

Desarrollo. ¿Qué es desarrollo? Exploremos las necesidades humanas. Tipos de desarrollo. Historia del concepto de desarrollo. Participación social. Tipos de participación. Aspectos de la participación. Organización comunitaria. Ley de consejos de desarrollo urbano y rural.

- **Participación simbólica** en este tipo de participación aparentemente se le brinda la oportunidad a las personas de expresarse, pero esto no se transforma en acciones concretas que permitan incluirlos genuinamente en el proceso.
- **Participación genuina** ocurre cuando las personas son consideradas como actores a quienes se debe consultar, sus voces son escuchadas y su participación forma parte fundamental del proceso.

En esta fase existen varios niveles:

- a. Quiénes participan para recibir beneficios pasivamente.
- b. Los que apoyan o realizan actividades defendidas por otros.
- c. Los que ofrecen información.
- d. Quiénes implementan y evalúan soluciones a sus problemas.
- e. Quiénes deciden, proponen y ejecutan de manera autónoma.

ASPECTOS DE LA PARTICIPACIÓN

En un proceso de desarrollo y participación social, siempre debemos tomar en cuenta:



EJERCICIO REFLEXIVO

Respecto a este tema es importante que te preguntes: si alguien implementa un proyecto de desarrollo en mi comunidad, ¿cómo me gustaría que me tratan y de qué forma me gustaría participar? Esta pregunta te puede permitir no solo imaginar como puedes participar, sino también como tratar a demás personas si algún día implementas un proyecto de desarrollo.

Escribe una breve reflexión sobre la pregunta planteada con anterioridad:

EXPLOREMOS LAS NECESIDADES HUMANAS

La **pirámide de Maslow** es una teoría que explica cómo las personas buscamos satisfacer nuestras necesidades de manera progresiva, desde las más básicas hasta las más complejas. Observa la figura que se presenta a continuación:



ESPACIO DE APLICACIÓN:
Luego de revisar la pirámide de necesidades humanas, realiza las actividades que se plantean a continuación:
Necesidades fisiológicas: enumera 3 necesidades fisiológicas que satisficieras diariamente y qué recursos te permiten hacerlo.

Necesidades de seguridad: completa las siguientes frases:

- Me siento protegido/a cuando _____
- En mi comunidad (barrio, zona, colonia, ciudad, etc.) me siento seguro/a si _____
- MI familia me da seguridad cuando _____
- En mi colegio me siento seguro/a si _____

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Plan, programa y proyecto. Diagnóstico de la comunidad. ¿Qué es el diagnóstico participativo? Pasos del diagnóstico participativo. ¿Qué es un problema? Técnicas para realizar un diagnóstico. Técnica FODA. Análisis del entorno. Análisis de beneficiarios. Análisis de problemas. Árbol de problemas. Árbol de objetivos. Estudios socioeconómicos. Del diagnóstico participativo hacia la metodología participativa.

ÁRBOL DE OBJETIVOS

El propósito de realizar un análisis del problema es identificar las causas y efectos sobre los cuales queremos hacer un cambio positivo. El árbol de problemas nos permite establecer también los **OBJETIVOS** que queremos lograr al llevar a cabo un proyecto, es decir, podemos elaborar un árbol de objetivos. Esto se realiza asociando acciones y alternativas de solución a cada área negativa identificada.

Cada componente del árbol de problemas se corresponde con un objetivo, de tal manera que el propósito general del proyecto será el que pretende solucionar el problema central que se ha identificado. Los objetivos específicos son los cambios que espera alcanzar el proyecto, intentando controlar sus causas, de tal manera que se revertían los efectos negativos.

Por ejemplo, utilizando el caso de **Incremento de desechos sólidos en la ciudad**, nuestro árbol de objetivos puede ser:



En los mismos grupos, utilizando el árbol de problemas que hicieron en la actividad anterior, elaboren un árbol de objetivos para el problema que han identificado. Una vez todos los grupos hayan terminado pasen todos al frente a presentar sus resultados. Cuando hayan terminado de exponer todos los grupos respondan individualmente la siguiente interrogante:

¿Por qué es importante reflexionar sobre los objetivos y no solamente enfocarnos en los problemas?

TÉCNICA FODA

Esta técnica es una herramienta de análisis que permite evaluar la situación actual de una persona, una empresa, una organización o, para nuestro caso en el curso de Elaboración de Proyectos, una comunidad. El propósito es realizar un diagnóstico para tomar decisiones sobre qué se quiere lograr y cómo.



Cómo pueden observar en la gráfica, las fortalezas y oportunidades son los aspectos positivos que encontramos en lo que estamos evaluando. Las debilidades y amenazas son aquellos elementos negativos que obstaculizan o debilitan la situación.

Tanto las fortalezas como las debilidades son elementos **INTERNOS** de la situación, por lo que es posible influir sobre ellos. Por otra parte, las oportunidades y amenazas son **EXTERNAS** a la situación, siendo muy difícil que las podamos controlar.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales que se tienen, que hacen que nuestra situación sea privilegiada frente a otros. Incluye recursos que se pueden controlar: habilidades, conocimientos, técnicas o actividades que sabemos hacer bien. Por ejemplo una comunidad puede tener excelente acceso a agua potable, personas muy capacitadas en un oficio, excelentes suelos agrícolas, buen manejo de sus desechos, ferias muy baratas, etc.
- **Oportunidades:** se refiere a aquellos factores del entorno que son favorables, positivos o útiles para nosotros y que se

pueden aprovechar para obtener ventajas sobre otros. Por ejemplo para una comunidad es favorable que el gobierno construya un centro principal cerca, pues facilita el turismo, el transporte y el comercio.

- **Debilidades:** son los aspectos o factores desfavorables que no poseen en desventaja frente a otros. Incluye los recursos de los que se carece, habilidades que no se tienen, fallos en general de la situación que no permiten el avance. Por ejemplo, en una comunidad, los niños no terminan la primaria, el servicio eléctrico es deficiente, no cuentan con servicios de salud e higiene, etc.
- **Amenazas:** se refiere a las situaciones que provienen del entorno y que afectan negativamente a la situación actual. Por ejemplo, el incremento de la inseguridad en las carreteras, el nefasto cambio en políticas de gobierno o las crisis internacionales que afectan el desarrollo.

Para hacer un análisis FODA, se puede convocar a líderes comunitarios, personas diversas e informales clave a asistir a asambleas de grupos pequeños que permitan el diálogo.



FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

3 CAPÍTULO

Ciclo de vida de un proyecto. Fase de identificación. El arte de observar. Planificación. Programación. Formulación. Resumen narrativo. Indicadores. Verificación. Supuestos. Viabilidad y factibilidad. Financiamiento. Entendiendo la cooperación internacional. Coherencia con las prioridades de los financiadores. Alcances y límites. Gestión de financiamiento. Ejecución. Proyectos de cooperación al desarrollo.

ACTIVIDAD



ESPACIO DE APLICACIÓN

Existen diversos factores que facilitan el análisis de la viabilidad, puedes ver la infografía de esta página y luego, haz tu propio ejercicio de análisis enfocado en tu proyecto (en la imagen de la siguiente página. Trabaja individualmente y luego muéstralo con tu grupo para discutir los resultados.

Factores de viabilidad



La **FACTIBILIDAD FINANCIERA** examina la sostenibilidad económica del proyecto a largo plazo. Utilizamos indicadores financieros específicos como:

- Valor presente neto:** es el valor de la inversión al momento de realizarla, es decir, al momento cero, descontando ingresos y egresos.
- Coste de capital:** se refiere a lo que cuesta tener dinero el obtener dinero en préstamos o financiamiento externo. Conlleva el análisis de intereses sobre el dinero obtenido y los plazos para pagarlos.
- Índice de rentabilidad:** es lo que rinde cada unidad monetaria invertida. La persona o entidad que invierte no lo hace gratis, espera retornos de inversión. Entonces, este índice expresa cuánto de ganancia se obtiene por cada unidad de dinero invertida (dólares, dólares, euros, etc.) que se invierte en un proyecto. Si es menor a 1, quiere decir que el proyecto no es rentable.
- Tasa interna de Rendimiento o Retorno (TIR):** indica el tiempo (meses o años) en que el inversionista recuperará la inversión realizada.



ACTIVIDAD



ESPACIO DE APLICACIÓN

Formando equipos de tres personas, completen la tabla a continuación pensando en su institución educativa. Una vez la han llenado, consulten con otros equipos para verificar que no han pasado nada por ellos.

Aspectos para evaluar	Descripción	¿Cómo está en mi institución educativa?
Lo que tenemos y funciona bien		
Espacios de estudio	Aulas, biblioteca, laboratorios, etc.	
Actividades deportivas	Canchas, equipos, torneos, etc.	
Grupos culturales	Teatro, música, danza, etc.	
Formas de participación estudiantil	Gobierno escolar, comités, etc.	
Servicios básicos	Agua, luz, sanitarios, etc.	
Lo que necesita mejorar		
Espacios que requieren atención	Áreas deterioradas o en riesgo	
Servicios que faltan	Servicios básicos ausentes	
Actividades por implementar	Nuevas actividades necesarias	
Formas de participación faltantes	Espacios de participación necesarios	
Nuestros recursos y talentos		
Habilidades estudiantiles	Capacidades especiales de alumnos	
Conocimientos docentes	Especialidades y experiencia	
Espacios disponibles	Áreas utilizables	
Materiales existentes	Recursos actuales	
Apoyo comunitario	Colaboración de la comunidad	

MONITOREO Y EVALUACIÓN

4 CAPÍTULO

Planificación. Planificación estratégica. Teoría de cambio. Monitoreo y evaluación. Monitoreo. Formas de medir el desempeño. Fuentes de información. Evaluación. Registros y modelos de monitoreo y evaluación. Tipos de evaluación. Pre-evaluación. Etapa de diseño. Tipos de evaluación. Evaluación de: diseño, procesos, productos y/o resultados, resultados e impacto. Informe de resultados. Presentación de resultados.

Achievable and attributable (Alcanzable):

Quando planteamos indicadores estos deben de ser realistas al contexto y necesidades del proyecto. Deben de ser apropiados y alcanzables.

Relevant (Relevante):

Debe existir una relación directa entre el indicador y la teoría de cambio. Además, debe ser responder al contexto y necesidades identificadas.

Timely (Temporal):

Los indicadores deben tener una temporalidad específica, es decir, poderse medir en un plazo de tiempo específico y concreto.

Ficha técnica

Una ficha técnica es una descripción detallada de la naturaleza de un indicador y permite una comprensión completa del mismo.

Sus componentes principales son:

- Descripción del indicador (marco teórico)
- Objetivo
- Método de cálculo
- Descripción de variables
- Fuentes de información
- Supuestos/Observaciones.

FORMAS DE MEDIR EL DESEMPEÑO

Medidas directas

Se refiere a aquellas que específicamente muestran lo que la descripción del indicador manifiesta. Generalmente son de información primaria y diseñadas específicamente para la construcción del indicador.

Medidas indirectas

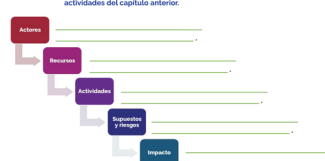
Se refiere a la información que ayuda a explicar un indicador pero no necesariamente permite su construcción. Utiliza medidas de aproximación y generalmente son de información secundaria.

Esta información nos recuerda que debemos conocer muy bien el contexto, las precepciones y necesidades del contexto y las personas con las que trabajaremos. Para ello podemos consultar datos ya existentes, pero también debemos recabar información por nuestra cuenta.



ESPACIO DE APLICACIÓN

Ahora que ya comprendes mejor qué es la teoría de cambio, podemos poner en práctica lo aprendido. A continuación, se te muestra un diagrama con algunos de los componentes más importantes de la teoría de cambio y la secuencia que deben seguir. De forma individual o en grupo, comparten con la información del proyecto que formularon con tus compañeros en las actividades del capítulo anterior.



Una vez hayas terminado de llenar el diagrama responde, también de forma individual, la siguiente interrogante: ¿por qué es importante tener clara la teoría de cambio en un proyecto?

MONITOREO Y EVALUACIÓN

El sistema de monitoreo y evaluación debe formar parte de la planificación inicial del programa o proyecto. Como veremos, este es un sistema que nos ayuda a asegurarnos que el proyecto está marchando de la mejor manera, nos permite solucionar cualquier inconveniente de una forma adecuada y eficiente y promover de que será posible alcanzar los objetivos propuestos.



La planificación del monitoreo debe tener en cuenta a la evaluación en todo momento.

Piensa en el plan de monitoreo y evaluación, como un **sistema integral** que considera el entes (planificación, el presente (monitoreo) y el futuro (evaluación))

ACTIVIDAD

ESPACIO DE APLICACIÓN

Ahora que ya conoces más sobre los indicadores de desempeño de un proyecto, es tu turno de formularlos. En grupos completen el siguiente formato para formular indicadores guiándose en el proyecto que formularon con los compañeros en las actividades del capítulo anterior. Los indicadores que planteen deben cumplir con las características del método SMART y deben formular solamente un indicador por cada tipo de indicador de desempeño.

INDICADOR DE RESULTADO	INDICADOR DE PRODUCTO	INDICADOR DE RESULTADO E IMPACTO	INDICADOR DE EFICIENCIA	INDICADOR DE EFICACIA	INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD



COMPETENCIAS ESENCIALES PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO

5 CAPÍTULO

Pertinencia cultural. Diversidad cultural. Cosmovisión local. Comunidad. Integración de saberes ancestrales. Comunicación efectiva para el desarrollo. Comunicación participativa. Escucha activa en contextos comunitarios y sociales. Manejo de reuniones y asambleas. Comunicación inclusiva. Puentes de comunicación y conexión. Negociación y consenso. Intereses comunes. Manejo constructivo de conflictos. Acuerdos comunitarios. Técnicas de mediación. Facilitación de procesos participativos. Aplicación práctica. Componentes que potencian el desarrollo comunitario. ¿Cómo podemos ser buenos facilitadores? Elementos para evaluar los procesos participativos y comunitarios de desarrollo. Documentación de aprendizajes.

HERRAMIENTAS PARA LA COMUNICACIÓN INCLUSIVA

En la infografía a continuación, te presentamos algunas herramientas que promueven la comunicación inclusiva.

- 1** **Resumen de participación comunitaria:** los **hombres colocados** en **esquemas (escalas, conexiones, valores, consensos)** son una **herramienta efectiva para:**
 - Recoger opiniones de quienes no pueden asistir a reuniones.
 - Identificar problemas prioritarios.
 - Obtener sugerencias sobre capacidades y potencialidades.
 - Permitir la participación asonoma.
- 2** **Espacios de diálogo diferenciado:** es importante usar:
 - Discusiones separadas con grupos específicos (jóvenes, jóvenes, deportistas).
 - Espacios seguros donde todos se sienten cómodos para expresarse.
 - Momentos para comparar las diferentes perspectivas y prioridades.
- 3** **Comunicación multimodal:** es importante utilizar:
 - Diferentes formatos de comunicación: oral, escrito, visual.
 - Lenguaje claro y sencillo.
 - Materiales accesibles para diferentes capacidades.
 - Herramientas adaptadas a distintos necesidades.
- 4** **Procesos participativos de comunicación:** es importante:
 - Crear espacios de intercambio entre miembros.
 - Fomentar el diálogo y la articulación.
 - Validar contenidos con diversos grupos.
- 5** **Herramientas de documentación:** útiles para el **seguimiento y evaluación de proyectos:**
 - Registros en formatos accesibles.
 - Documentación participativa de experiencias.
 - Documentación de acuerdos y decisiones.
 - Informes en lenguaje sencillo.

ESPACIO DE APLICACIÓN
Caso de estudio: "El proyecto de reciclaje escolar"
El Instituto San Carlos quiere implementar un proyecto de reciclaje como parte de sus iniciativas ambientales. El equipo organizador, conformado por algunos docentes y la dirección, ha realizado las siguientes acciones:

- Envío circulares con especificaciones técnicas por correo electrónico a los padres de familia.
- Colocó carteles con términos científicos en los pasillos principales.
- Realizó una reunión informativa en horario laboral (10:00 am).
- Creeó un grupo de WhatsApp solo para docentes.



conozcamos un poco más



Técnicas de análisis. Árbol de problemas. Árbol de objetivos o soluciones. Diagrama de Ishikawa. Gestión de proyectos. Beneficios de la gestión de proyectos.

conozcamos un poco más

TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Existen técnicas de análisis que nos permiten analizar la relación de un problema central con sus diferentes causas, estableciendo la jerarquía entre los problemas y causas. Entre ellas encontramos el árbol de problemas, diagrama de flujo de problemas, diagrama de flujo de objetivos o soluciones, los mapas mentales, los mapas conceptuales, etc.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Un árbol de problemas es una técnica que permite analizar y definir un problema o situación negativa, lo cual se refiere a la relación de dicho problema central con sus causas. Este se divide en tres ramas: el árbol de problemas, el árbol de objetivos o soluciones, y el árbol de acciones.

El árbol de problemas es una técnica que permite analizar y definir un problema o situación negativa, lo cual se refiere a la relación de dicho problema central con sus causas. Este se divide en tres ramas: el árbol de problemas, el árbol de objetivos o soluciones, y el árbol de acciones.

Importancia del análisis

- Comprender mejor el problema al descomponerlo en causas y consecuencias.
- Diagramar los problemas en secciones que nos permitan un mejor análisis de sus causas y consecuencias.
- Visualizar mejor herramientas que nos ayuden en la investigación de los problemas, por ejemplo el árbol de objetivos o soluciones.

Ejemplo práctico del árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que permite analizar y definir un problema o situación negativa, lo cual se refiere a la relación de dicho problema central con sus causas. Este se divide en tres ramas: el árbol de problemas, el árbol de objetivos o soluciones, y el árbol de acciones.

conozcamos un poco más

ÁRBOL DE OBJETIVOS O SOLUCIONES

Es una técnica que permite definir un problema central y establecer los objetivos o soluciones que se deben alcanzar para resolverlo. Este se divide en tres ramas: el árbol de problemas, el árbol de objetivos o soluciones, y el árbol de acciones.

Beneficios del árbol de objetivos o soluciones

- Visualizar y definir la resolución de problemas.
- Visualizar las relaciones entre alternativas y consecuencias de un problema.

Ejemplo práctico del árbol de objetivos o soluciones

El árbol de objetivos o soluciones es una técnica que permite definir un problema central y establecer los objetivos o soluciones que se deben alcanzar para resolverlo. Este se divide en tres ramas: el árbol de problemas, el árbol de objetivos o soluciones, y el árbol de acciones.

conozcamos un poco más

GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos es un proceso que permite planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos de un proyecto para lograr los objetivos establecidos.

Beneficios de la gestión de proyectos

- Permite definir los objetivos y el alcance del proyecto.
- Permite definir los recursos necesarios para el proyecto.
- Permite definir el cronograma del proyecto.
- Permite definir el presupuesto del proyecto.
- Permite definir el riesgo del proyecto.
- Permite definir el impacto del proyecto.
- Permite definir el beneficio del proyecto.
- Permite definir el éxito del proyecto.

Ejemplo práctico de la gestión de proyectos

La gestión de proyectos es un proceso que permite planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos de un proyecto para lograr los objetivos establecidos.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

También conocido como **mapa de pescado** o **diagrama de causas y efectos**. Se trata de una herramienta gráfica que se utiliza para analizar las causas de un problema o situación y encontrar las causas que lo provocaron.

El diagrama muestra el nombre del problema o situación en el extremo derecho, y las causas que lo provocaron en el extremo izquierdo. Las causas se dividen en tres categorías: causas humanas, causas materiales y causas ambientales.

Beneficios del diagrama de Ishikawa

- Permite definir las causas de un problema o situación.
- Permite definir las consecuencias de un problema o situación.
- Permite definir el impacto de un problema o situación.
- Permite definir el beneficio de un problema o situación.
- Permite definir el éxito de un problema o situación.

Ejemplo práctico del diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa es una herramienta gráfica que se utiliza para analizar las causas de un problema o situación y encontrar las causas que lo provocaron.