

Curso virtual:

Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos para la economía campesina- indígena

UNIDAD 2:

La planificación de proyectos económicos: enfoques y herramientas



Foto: Pablo van Linden, Laguna Isirere (San Ignacio de Moxos)

Docente: Ing. Pablo van Linden





© Van Linden, Pablo (2016). Unidad 2. La planificación de proyectos económicos: enfoques y herramientas. En: Curso virtual – Planificación, seguimiento y evaluación de proyectos para la economía campesino-indígena. La Paz: IPDRS -Interaprendizaje. Campo virtual por la tierra y el desarrollo rural. 16p.

© Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica
www.sudamericarural.org
www.interaprendizaje.ipdrs.org
interaprendizaje@ipdrs.org

Av. 20 de octubre # 2396, casi esq. Belisario Salinas
Edif. María Haydee. Piso 12
Telf. 591-2-2115952
Casilla N° 9052

ÍNDICE

Capítulo 1. Conceptos sobre la planificación y árbol de problemas

- 1.1 Introducción
- 1.2 Concepto de planificación
- 1.3 Metodología árbol de problemas

Capítulo 2. La planificación estratégica

- 2.1 Concepto de planificación estratégica
- 2.2 FODA y Marco Lógico
- 2.3 Introducción a los indicadores

Capítulo 1

Introducción, conceptos sobre la planificación y árbol de problemas

1.1 Introducción

No planear es planificar el fracaso
Alan Lakein

En este capítulo recordaremos la importancia de la planificación dentro de los proyectos, tipos de proyectos, ejemplos concretos y enfoques de desarrollo. También, tocaremos las diferentes herramientas existentes y cómo se pueden preparar los indicadores; ya sean estos de hito, actividad o de impacto. Por último, veremos cuáles son los errores más comunes cometidos en un proceso de planificación, cómo se pueden minimizar los riesgos y de qué manera la planificación en equipo aporta de manera significativa en los procesos de desarrollo.

Lo que interesa es saber cómo a través de un proyecto se puede contribuir al desarrollo económico de una región. A la hora de ejecutar un proyecto, cualquiera sea su índole, cometemos aciertos y errores. Para nadie es sorpresa que las actividades planificadas a veces no se ejecutan a cabalidad o no llegan a los resultados esperados aún contando con un equipo de trabajo muy competente y comprometido. ¿Qué sucede? ¿Dónde estamos fallando? ¿Cómo lo podemos evitar o cómo lo arreglamos?

La pobreza persiste en las áreas rurales de Bolivia afectando principalmente a campesinos e indígenas. Una de las formas de contribuir a reducir esta injusticia es promoviendo el desarrollo económico de estos grupos, principalmente a través de la implementación de proyectos que sean de alta calidad. Por lo tanto, los profesionales que brindan sus servicios en instituciones del Estado (especialmente en los gobiernos municipales y otros organismos públicos descentralizados) y agencias de desarrollo que apoyan a estos grupos, así como en organizaciones de productores, están en la permanente necesidad de mejorar sus capacidades técnicas para identificar y formular proyectos y con ellos lograr incrementar efectivamente los beneficios económicos de la población de las áreas rurales.

Además, la capacidad de formular proyectos de alta calidad también es conveniente para acceder a financiamientos donde la competencia es más alta. Tal es el caso en los municipios ahora afectados por el recorte de los fondos del IDH, en el caso boliviano, así como por la disminución significativa de la cooperación internacional. También, y como una nueva oportunidad existe financiamiento a través de la banca de fomento y comercial, instituciones que también demandan proyectos para comprometer créditos. En resumen, se requiere capacidad profesional a nivel descentralizado para la formulación de proyectos altamente competitivos.

Los proyectos de buena calidad facilitan la gestión para sus responsables, contienen actividades agrupadas por resultados que pueden analizarse (ejemplo, si las actividades son coherentes con los objetivos, por ejemplo). Además, un buen proyecto provee instrumentos para su adecuado seguimiento. En esto, los indicadores son clave, pues permiten la oportuna toma de decisiones y que aseguran el logro de los objetivos propuestos dentro de los límites de presupuestos y los tiempos establecidos.

No existe una fórmula mágica para solucionar las cosas. Cada proyecto tiene su propia dinámica y características. Por eso, un adecuado proceso de Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE) nos permite realizar un monitoreo permanente sobre la ejecución de actividades de un proyecto. Se trata de evaluar el proyecto según su pertinencia, identificar los parámetros para hacer una determinada inversión en un determinado territorio, analizar si la inversión en recursos (económicos, humanos y materiales) está bien enfocada y reconocer los efectos de nuestra intervención.

Planificar significa pensar en el futuro de tal manera que se pueda actuar de inmediato para lograr la situación deseada. Esto no significa que todo vaya a surgir según el lo establecido; de hecho, no será así con toda probabilidad. Pero si se ha planificado correctamente, la posibilidad de realizar ajustes, determinar las causas de riesgos y realizar el seguimiento adecuado sin comprometer las metas globales, resultará mucho más fácil.

1.2 Concepto de planificación

A las personas nos encanta planificar, esto nos transmite una sensación de control; sientes que *“está todo controlado”* y ello te libera del estrés que va normalmente asociado a los riesgos desconocidos. El cerebro humano es una *“máquina de planificar”*; estamos constantemente procesando la información que llega a él a través de nuestros sentidos y estableciendo hipótesis de actuación a partir de ella. Esto ocurre de forma casi permanente, automática y, la mayoría de las veces, inconsciente. En el momento en que la realidad

contradice alguna de las hipótesis de origen del plan, ese plan se descarta y es sustituido por un nuevo plan, el cual incorpora las nuevas hipótesis generadas a partir de la nueva realidad.

Planificar es una palabra que encierra diversos significados. Por una parte, significa prever, es decir, ver con anticipación para conocer, conjeturar por algunas señales o indicios lo que sucederá a fin de, entre otras cosas, disponer o preparar medios contra futuras contingencias. Por otra parte, según la RAE, significa hacer plan o proyecto de una acción, es decir, establecer una secuencia ordenada de pasos o hitos que deben cumplirse en una serie de plazos determinados a fin de alcanzar un objetivo concreto en una fecha concreta.

La planificación es un proceso sistemático en el que primero se establece o se determina una necesidad y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales. Los procesos de planificación se efectúan en todas las instituciones, organizaciones, empresas, etc.; de una u otra manera, formales, informales a pequeña o gran escala con una inversión de muchos recursos o muy pocos.

La planificación debe establecer de forma clara cómo es que se piensa llegar a una situación deseada, qué actividades se debe realizar, con quiénes y qué recursos se va a necesitar para alcanzar esa situación. Una planificación estratégica bien detallada ayudará a los responsables y a su organización a adecuar su actividad ante diversas situaciones no establecidas en el plan.

Es importante recordar que la planificación y la ejecución (correcta) del plan no necesariamente llevan automáticamente a un desarrollo como tal. Como instituciones muchas veces no tenemos la capacidad de abarcar todos los aspectos de desarrollo dentro de una zona y por ende estos procesos necesariamente deben involucrar a los actores pertinentes dentro de una zona.

Por eso, **los riesgos** de un proyecto se ubican siempre en el futuro. Un riesgo es un evento o condición incierta que si sucede tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y nuevamente, si sucede, uno o más impactos.

Los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos. Los riesgos conocidos son aquellos que han sido identificados y analizados, lo que hace posible planificar respuestas para tales riesgos.

Los riesgos desconocidos específicos no pueden gestionarse de manera proactiva, lo que sugiere que el equipo del proyecto debe crear un plan de contingencia.

Las organizaciones perciben los riesgos como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos del proyecto y de la organización. Las organizaciones y los interesados están dispuestos a aceptar diferentes niveles de riesgo. Esto se conoce como tolerancia al riesgo.

Los riesgos que constituyen una amenaza para el proyecto pueden aceptarse si se encuentran dentro de los límites de tolerancia y si están en equilibrio con el beneficio que puede obtenerse al tomarlos. Por ejemplo, la adopción de un cronograma de ejecución rápida es un riesgo que se corre para obtener el beneficio de una fecha de finalización más temprana. Las personas y los grupos adoptan actitudes frente al riesgo que influyen la forma en que responden a ellos. Estas actitudes frente al riesgo son motivadas por la percepción, las tolerancias y otras predisposiciones, que deben hacerse explícitas siempre que sea posible.

El riesgo no es necesariamente una cuestión negativa en un proyecto. Además, no es posible considerar todos los imaginables riesgos dentro de un proyecto. Los riesgos positivos deben verse como oportunidades.

1.3 Árbol de problemas

Una forma amena y sencilla de identificar limitantes, problemas, necesidades de familias o comunidades dentro de una comunidad es a través de la metodología del "árbol de problemas". Esta metodología pertenece al grupo de técnicas participativas de planificación en la cual todas las partes interesadas, tanto beneficiarios, organizaciones y gobiernos locales se involucran en el proceso de identificar y analizar de una manera conjunta sus necesidades, De esta manera, se logra que consensuen planes establecidos y se comprometan a implementarlos, lo cual es esencial para el desarrollo de un proyecto.

El árbol de problemas, junto con el **árbol de objetivos** y el **análisis estratégico**, forman parte de una metodología que tiene como finalidad identificar los principales problemas, en conjunto con sus causas y efectos. Esto permite a los planificadores de proyectos, definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.

De esta manera, el árbol de problemas nos permite lo siguiente:

- Identificar los problemas asociados a los temas que prioriza la organización o institución.
- Selección del problema a ser considerado por la propuesta que desarrollará el consorcio.
- Identificación de las principales causas del problema en la región
- Verificación de la lógica y coherencia del árbol.
- Selección de las causas a ser consideradas por el proyecto propuesto.
- Establecimiento de las acciones macro a seguir en el proyecto.
- Establecimiento de los ejecutores de las acciones que se han generado
- para solventar el problema.

También queda muy claro que si bien los problemas, causas y efectos pueden ser múltiples, no necesariamente una entidad atacará a todos, sino que las organizaciones participantes pueden establecer prioridades y temáticas más específicas.



Vivero para la producción de plantas frutales, municipio de Yotala

Capítulo 2

2.1 La Planificación Estratégico (PE)

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares

Las estrategias proveen una dirección global para la realización de una iniciativa. Una estrategia es la manera de describir el cómo va a hacer las cosas. Es mucho menos específico que un plan de acción que normalmente dice "quién, qué, cuándo, dónde, con qué recursos o insumos, etc.". En lugar de eso, trata de contestar, de manera general, a la pregunta "¿Cómo llegaremos?"



Una buena estrategia tomará en cuenta las barreras y recursos que existen (recursos humanos, material, etc.). También estará considerando la visión general, misión y objetivos de la iniciativa. A menudo, una iniciativa utilizará muchas estrategias distintas – proporcionando información, incrementando el apoyo, removiendo barreras, previendo recursos, etc.- para conseguir sus metas.

Prácticamente todos los proyectos parten de un plan estratégico que fue elaborado con los insumos / información sobre la situación que se pretende cambiar, los recursos disponibles, análisis FODA, etc.

El PE es importante no sólo para la organización que lo ejecuta, sino también para aquellas personas que quieren conocer más sobre la organización, por ejemplo financiadores, instituciones que trabajan en la zona con las que se pueden coordinar acciones, pero sobre todo con los beneficiarios.

Por lo tanto, a la hora de elaborar el PE es importante incorporar en el mismo:

- ¿Cuándo se creó la organización, con qué objetivo? ¿Porqué existen?
- ¿Cuáles son los mayores cambios registrados desde su fundación?
- ¿Qué clase de organización es? (organigrama), ¿con qué tipo de recursos (humanos, medios, económicos, materiales) cuenta?
- ¿Qué tipo de apoyo recibe, de quién (es)?

Por lo general, al inicio del PE se explican la:

- Visión: lo que se quieren ser (una visión a largo plazo)
- Misión: motivo o propósito, lo que se quiere lograr como organización
- Valores: son principios éticos sobre los que se asienta la cultura organizacional

En nuestro medio a veces no se incorporan los valores de una organización, sin embargo mediante un simple ejercicio con el equipo se puede lograr de forma rápida este aspecto.

2.2 FODA y Marco Lógico

A continuación se realiza o se incorpora un análisis FODA, también se lo puede llamar, escaneo de 360°, reconocimiento institucional, etc. No entraremos en detalle, sin embargo es bueno revisar los cuadros a continuación como un ejercicio para recordar.

Fortalezas: Es importante resaltar las fortalezas, aquello que nos puede ayudar a cumplir los objetivos.

Fortalezas
Por ejemplo, un proyecto puede contar con un equipo altamente profesional con mucha experiencia

Debilidades: Es importante tener en cuenta el factor tiempo y nunca sacrificar la calidad del trabajo o intervención.

Debilidades
Por ejemplo puede ser la falta de experiencia en el manejo de un cultivo en específico

Oportunidades: Hay una tendencia de ver grandes oportunidades y en gran cantidad; pero siempre hay que mantenerse realistas.

Oportunidades
Grandes mercados de consumidores cerca del proyecto

Amenazas: identificarlas oportunamente provee una oportunidad de minimizar impactos adversos, o por lo menos causar un mínimo de daño o perjuicio.

Amenazas
Mala infraestructura caminera podría limitar el acceso al mercado

2.3 Marco Lógico

El marco lógico es una herramienta que ayuda a fortalecer el diseño de los proyectos, su implementación y evaluación; lo que significa que se utilizará a través de todo el ciclo del proyecto. En realidad es una herramienta muy sencilla que permite:

- Organizar tus pensamientos
- Relacionar actividades con resultados esperados
- Puede establecer indicadores de desempeño
- Designa responsabilidades
- Comunicar información sobre el proyecto sin ambigüedades.

Sus mayores **ventajas:**

- Junta en un solo lugar todos los componentes claves del proyecto de manera concisa y coherente mostrando cómo se supone está funcionando el mismo.
- Puede asegurar una mirada crítica y permitir un análisis que identifica debilidades y cómo superarlos.
- Es fácil de usar, fácil de aprender y puede reducir los tiempos para un manejo efectivo del proyecto.
- Puede ser utilizado tanto internamente (para los gerentes) o externamente en el caso de consultores que necesitan una información rápida y precisa.
- El marco lógico es la base de preparación para cualquier proceso de evaluación del proyecto donde se compara lo que se ha logrado con lo que se pretende lograr.

Sin embargo se debe tomar en cuenta que el marco lógico también tiene sus **limitantes**:

- No es un sustituto para analizar o tomar en cuenta otros aspectos del entorno de un proyecto como, por ejemplo, aspectos sociales, económicos, tecnológicos o políticos.
- Se necesita un involucramiento pleno del equipo de trabajo con un buen líder (además de capacitación en la elaboración y uso del marco lógico) para que pueda utilizarse en su pleno potencial.

Uno de los **formatos** más comunes utilizados para la elaboración del Marco Lógico se presenta a continuación:

Marco lógico			
Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p><u>Fin</u> El objetivo al cual contribuirá el proyecto.</p>	<p><u>Impactos</u> (2 o 3 años después de terminado el proyecto) Indicadores que miden los Impactos (o Efectos Directos a largo plazo).</p>	<p><u>Medios de Verificación</u> Fuentes de información y recursos (encuestas, estudios, estadísticas, censos, procesos, eventos, informes y otros) para cada Indicador, que pueden utilizarse para verificar el Impactos del proyecto.</p>	<p><u>Sostenibilidad</u> Acontecimientos o condiciones que posibilitan la sostenibilidad (continuidad en el tiempo) o continuidad de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p><u>Propósito</u> Representa el Efecto Directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Productos del proyecto. El Propósito de un proyecto puede estar ligado a varios Efectos Directos (Resultados). Se refiere a cambios de comportamiento, desempeño o actitud de los beneficiarios del proyecto.</p>	<p><u>Resultados</u> Indicadores que miden los Efectos Directos (Resultados) que se esperan lograr como resultado del proyecto. Generalmente, estos Efectos Directos se logran en las últimas etapas o inmediatamente después de la ejecución del proyecto.</p>	<p>Ídem anterior</p>	<p>Ídem anterior</p>

Marco lógico			
Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<u>Componentes/Productos</u> Los Productos a ser entregados por el proyecto. Los Productos (y/o servicios) que se obtienen al final de la ejecución del proyecto. El equipo ejecutor es directamente responsable de la generación de estos Productos.	<u>Productos</u> Indicadores que describen los Productos que habrá que generar en el curso de la ejecución del proyecto, deberían especificar la cantidad, la calidad y el plazo previstos para la entrega de los bienes y servicios generados.	Ídem anterior	Ídem anterior
<u>Actividades</u> Grupo de las principales Actividades requeridas para producir cada componente o producto.	<u>Indicadores</u> Esta celda contiene los indicadores para las actividades principales y el tiempo en el cual se realizarán.	Ídem anterior	Ídem anterior

Ciertas financieras recomiendan explícitamente utilizar un solo objetivo general y uno solo específico. De esta manera se desglosan los resultados y actividades en función al objetivo específico; los últimos 2 pueden tener varios componentes especificando de qué manera contribuyen al proyecto. Por ejemplo:

Objetivo general: contribuir a la reducción de la pobreza en el municipio XXX

Objetivo específico: a través de introducción de ganado vacuno mejorado y manejo sostenible de praderas las familias tendrán mayores ingresos

Resultado 1: cada familia adquiere 5 cabezas de ganado de la raza...

Actividad 1: establecimiento de potreros con pasto mejorado

2.3 Introducción a los indicadores

Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa o proyecto hacia el logro de un resultado específico o hacia una situación deseada.

- Deber haber por lo menos un indicador por cada resultado. El indicador debe estar enfocado, ser claro y específico. El cambio medido por el indicador debe representar el progreso que el programa espera hacer.
- Un indicador debe ser definido en términos precisos, no ambiguos, que describan clara y exactamente lo que se está midiendo. Si es práctico, el indicador debe dar una idea relativamente buena de los datos necesarios y de la población entre la cual se medirá el indicador.
- Los indicadores no especifican un nivel particular de logro – las palabras “mejorado”, “aumentado”, o “disminuido” no se prestan para un indicador.

En la elaboración de los indicadores se buscan que los mismo sean “SMART”:

- **Específicos** (Specific): Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;
- **Medibles** (Measurable): que sea posible cuantificar los fines y beneficios;
- **Alcanzables** (Achievable): que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad);
- **Relevantes** (o Realistic): que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo;
- **Limitado en tiempo** (Time bound): estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.



Indicadores por hito

Los indicadores por hito suelen ser mucho más sencillos para generar, son claros, muy concretos y no hay mayor complicación en su redacción. Sin embargo, se debe tener presente que los mismos deben contribuir y tener una relación directa con los indicadores de impacto que son los que finalmente miden si una situación ha cambiado como lo que se pretende lograr con la implementación de un proyecto.

Indicadores por impacto

Los indicadores de impacto deberán medir si el conjunto de acciones propuestas ha logrado cambiar la situación. Frecuentemente, un cambio de dimensiones no solo es fruto de la intervención de una institución, pero por una serie de factores externos los cuales han contribuido a lograr el impacto deseado. Los indicadores de impacto miden el efecto a largo plazo de las intervenciones del proyecto.

Trabajo final - Unidad 2

Describir la *problemática* y la *propuesta de acción* que se pretende encarar a través de un proyecto, a partir de éstas se redactarán los objetivos y resultados del proyecto.

La presentación de la problemática y la propuesta de acción se subirá como tarea en máximo dos páginas, letra Times Roman 12 o Arial 11 y espacio simple. El valor de este trabajo tiene 20 puntos y debe recoger los insumos presentados en la unidad 1 y 2.

Los objetivos y resultados para la idea de proyecto propuesta (deberán escribirse en un formato de ficha establecido en la unidad. La ficha tendrá un valor de 20 puntos.

El trabajo final lo debe desarrollar cada persona de manera individual, se solicita a los participantes no utilizar un proyecto existente, sino hacer el ejercicio de construcción, análisis y propuesta creativa. Tanto para la región andina y amazónica, se pueden inspirar en algunas de estas ideas:

- Proyecto piscícola
- Rescate y producción de maíz nativo
- Producción de tejidos típicos (rescate de saberes ancestrales)
- Orquesta con instrumentos nativos (cómo darle un enfoque económico)
- Engorde intensivo de ganado vacuno
- Explotación de madera
- Recolección de tintes (plantas) naturales.