Gobierno Provincial

Ministerio de Coordinación y Planificación

PROGRAMA DE CAPACITACION

Y COOPERACION INTERNACIONAL

DESCENTRALIZADA

Dirección de Relaciones Internacionales

Directora: Dra. María Gabriela Basualdo

Contacto: Bibl. / O.P.S. Isabel Deidamia Figueredo

E-Mail: cedocdri@yahoo.com.ar / cedocdri@corrientes.gov.ar

Corrientes, Abril de 2016.

CONTENIDOS.

Este encuentro nos permitirá centrar la atención en uno de los aspectos que debemos considerar prioritario para obtener Cooperación Internacional: la formulación del PROYECTO.

a) ¿Qué son los proyectos?

La finalidad de un proyecto de cooperación al desarrollo es transformar la realidad de modo que un colectivo humano determinado pueda mejorar su situación y expandir en el futuro sus posibilidades, contribuyendo así a su progreso y al de su entorno.

Un proyecto de desarrollo nace, por lo tanto, como una expresión de voluntad transformadora. Constituye un instrumento que permite modificar en determinado sentido las condiciones en que se desenvuelve la vida de un conjunto de personas. Por ello, el proyecto está ligado a la idea de marcar un rumbo, de tomar una determinada dirección entre todas las posibles y de materializar esa voluntad en una acción concreta.

Como consecuencia, un proyecto requerirá dos niveles de decisiones:

1) Las relativas a la determinación de los fines que se quieren conseguir. Este nivel está relacionado con un problema o una necesidad con una respuesta a la misma, teniendo en cuenta determinadas aspiraciones, deseos y motivaciones.

2) Las relativas a la elección de los medios adecuados para alcanzarlos. Este es un nivel más "instrumental" respecto al primero, será en el que se decidan los elementos que constituirán el proyecto, así como el modo de estructurarlo. En los proyectos de CID habrá que tener en cuenta también los criterios y prioridades de la ayuda exterior, ya que éstos condicionan los aportes que harán posible su ejecución.
Así, el proyecto será, como consecuencia una empresa planificada, es decir, un conjunto de actividades interrelacionadas para alcanzar unos objetivos, acotados por los límites del presupuesto y un plazo temporal.

Mediante el proyecto se pretende modificar la realidad conforme a unos criterios previamente definidos. Constituye a la par, una metodología de trabajo y un cauce formal para la acción. Con ello se aspira también a introducir un orden en la intervención, un procedimiento que pueda ser conocido, examinado y valorado.

Por ello, para lograr implementar proyectos a través de la CID debemos saber que tenemos que seguir un determinado método, a partir de allí se intenta reducir la incertidumbre que implica toda acción y asegurar en lo posible que se cumpla lo previsto, y que por lo tanto, la decisión de intervenir empleando para ello unos recursos resulte, finalmente, adecuada.

En este encuentro veremos una de las metodologías más utilizadas en la formulación de proyectos para CID como lo es el "enfoque del marco lógico" (EML), esperando puedan contar a partir de este curso, al menos con los elementos más importantes para empezar a implementar esta herramienta en la gestión local.

b) Las fases del ciclo de un proyecto.

El proyecto constituye una estructura de actuación puesta en marcha a partir de un problema o una necesidad concreta, a la que se pretende dar una respuesta adecuada en un período de tiempo. Y para ello, adquiere la forma de un ciclo articulado y progresivo desde la identificación del problema que justifica la intervención, en el marco de una estrategia general de desarrollo, hasta el momento final en que se valora si ha cumplido el objetivo previsto.

Veamos en el siguiente esquema las fases centrales y circundantes en el ciclo de

cualquier proyecto.

Del esquema podemos observar que existen cuatro fases centrales:

1) Identificación del problema

2) El diseño

3) La Ejecución y seguimiento.

4) La evaluación.

Estas fases pueden recibir diferentes nombres y ser objeto de interpretaciones no siempre coincidentes, según los diferentes autores y agencias de cooperación, por ello es importante conocer los instructivos de las potenciales fuentes de cooperación previo a la presentación del proyecto. Sin embargo, lo esencial de cada fase no varía, de allí que pasaremos a ver qué se entiende por cada una de ellas.

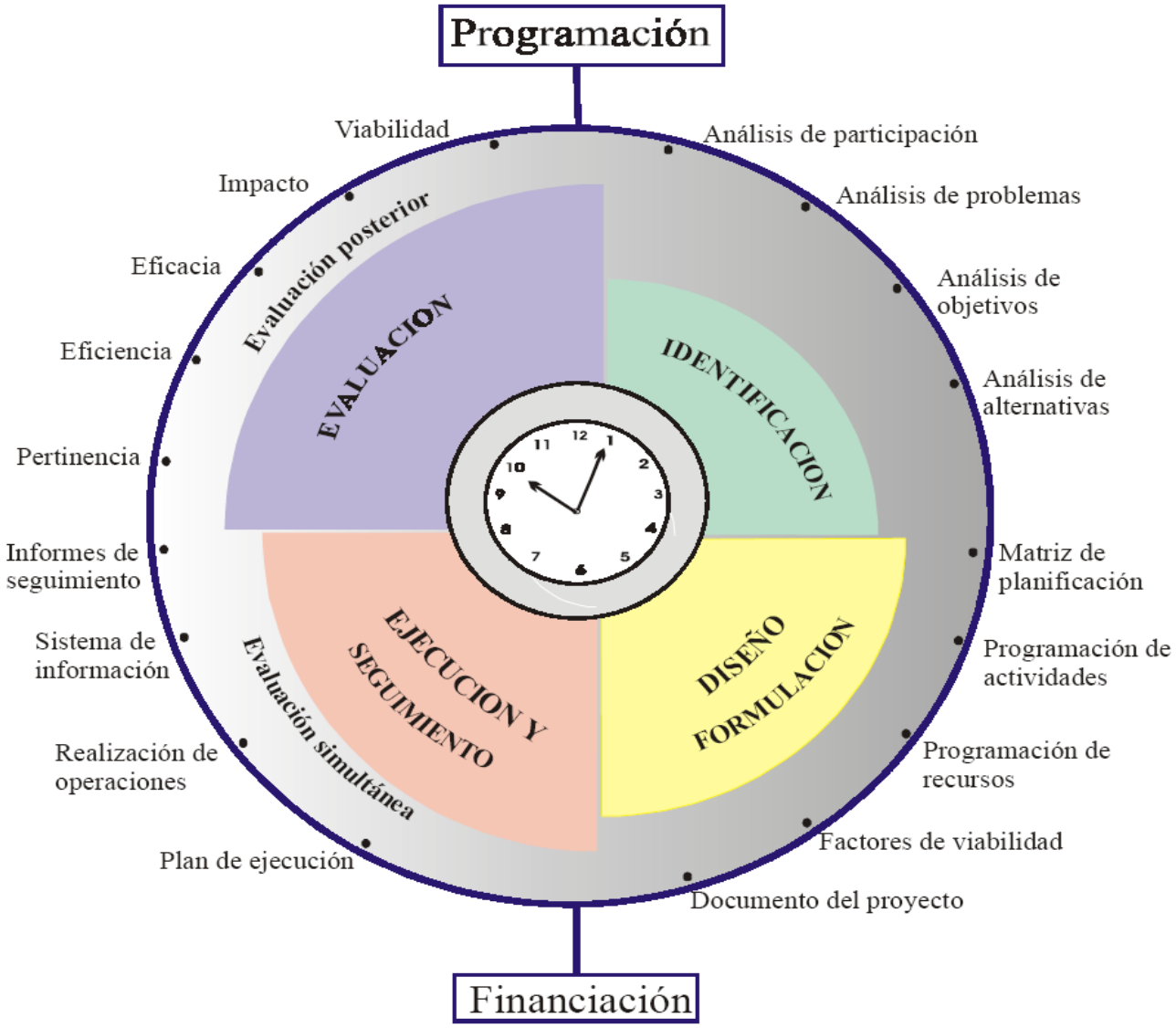
1) Fase de Identificación: esta etapa está destinada a poner las bases del proyecto, es decir, a determinar cuál es el problema que se quiere resolver, a quiénes afecta, y cuál es la nueva situación que queremos alcanzar con nuestro accionar. Es por ello, que sólo un correcto diagnóstico de la situación de partida, de las causas que la han determinado y de los efectos que produce, nos permitirá plantear de manera coherente el escenario al que queremos llegar, las posibilidades de alcanzarlo y los medios que habrán de emplearse.

Desde esta etapa es importante que consideremos la participación de todos los involucrados en el proyecto que - como hemos visto desde el inicio de esta capacitación -, es un punto importante para las agencias de cooperación. Si bien en el período de identificación convergen varios tipos de protagonistas, podemos enunciarlos del modo que sigue:

- los futuros beneficiarios y sus representantes
- las instituciones o agencias que serán responsables de la gestión del proyecto
- las organizaciones o agencias que financiarán el proyecto
- las entidades locales, provinciales o nacionales que prestarán apoyo o colaboración

Es importante en esta fase, que todos los protagonistas demuestren un fuerte nivel de consenso básico sobre la necesidad que origina el proyecto, cuál es la situación a la que hay que llegar para resolverla y qué modos de actuación y responsabilidad tendrá cada uno.

Otro aspecto que debe estar cubierto en esta fase es la definición de cuál es el grupo-objetivo, grupo-meta o beneficiarios, como los denominan indistintamente las distintas agencias.



Los beneficiarios constituyen el conjunto de personas cuyas necesidades o problemas justifican la acción y han dado lugar a que el proyecto haya sido concebido para satisfacerlas o resolverlas, de tal manera que el mejoramiento de su situación constituye el objetivo del proyecto.

Asimismo, también deben considerarse otros grupos que se verán afectados por la ejecución del proyecto: por un lado, los "beneficiarios indirectos" y por el otro los "excluidos o perjudicados" (si los hubiera).

En esta fase debemos tener en cuenta que para cada grupo, requerimos completar por lo menos la siguiente información:

Beneficiarios directos: Número y características de los mismos. Representatividad, heterogeneidad y cohesión. Nivel real de capacidad técnica y organizativa. Contexto sociocultural, valores y creencias. Características de los grupos de opinión y de presión existentes en su seno. Grado de vinculación real con el proyecto.

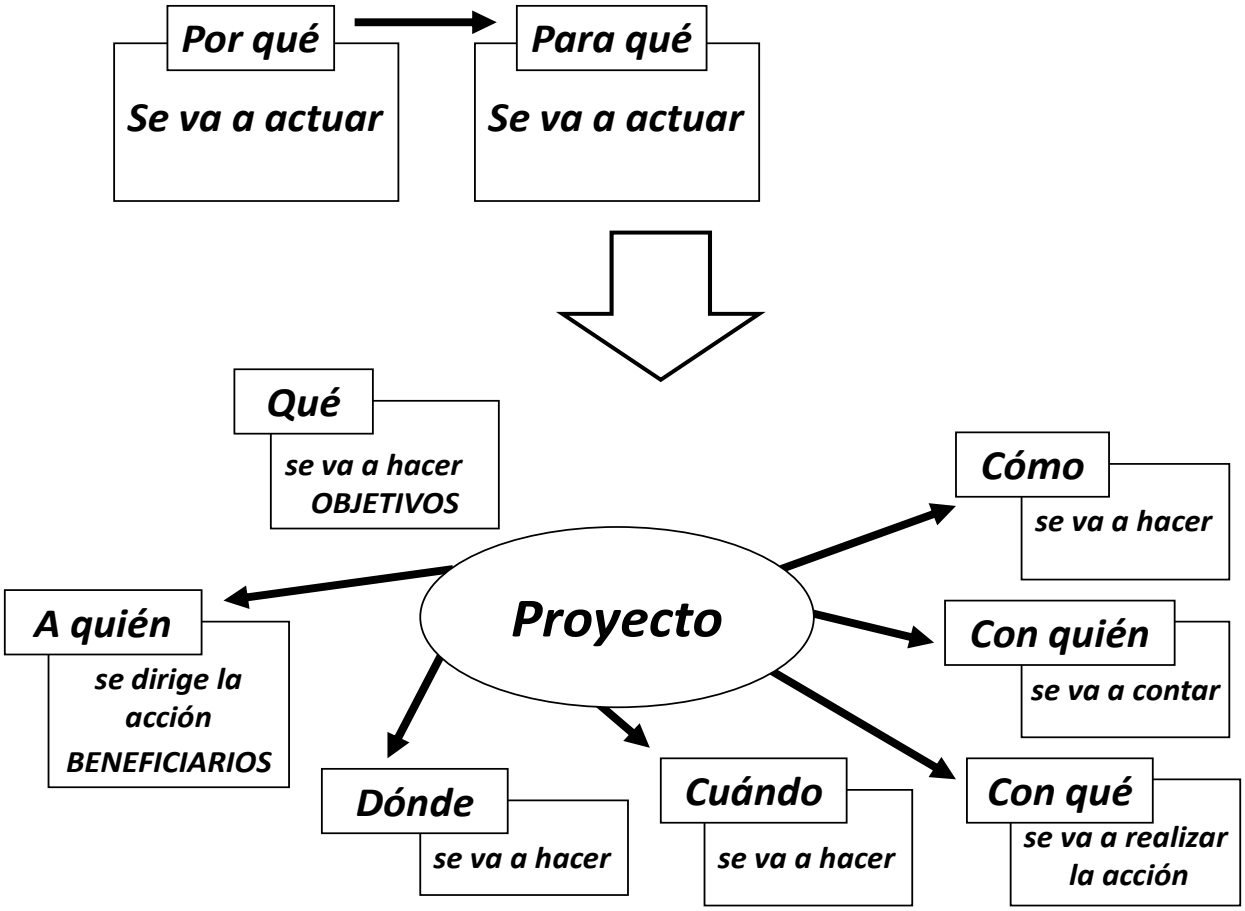
Beneficiarios indirectos: Ámbito cuanti y cualitativo de los mismos y concreción del beneficio que pueden obtener. Expectativas que puedan generarse y movimientos previsibles en torno al proyecto.

Excluidos o perjudicados: Ámbito cuanti y cualitativo. Perjuicios más significativos.
Posibles repuestas o reacciones negativas y la previsible repercusión de éstas en el proyecto.

2) Fase de Diseño o Formulación: En esta fase se estructurará y formalizará la acción, y quedarán establecidos los rasgos definitivos del proyecto. Se trata de especificar y organizar los productos obtenidos en el proceso de identificación, lo que permitirá definir con precisión y estructurar el conjunto coordinado de los elementos del proyecto. Esto se concretará en el documento más representativo de la etapa de diseño: la llamada **matriz de planificación del proyecto**.

También en el diseño del proyecto se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo la acción, lo que se concretará en un presupuesto, que se elaborará teniendo en cuenta las etapas temporales de las acciones propuestas.

El documento del proyecto – que en definitiva, es lo que se elabora en esta fase - debe contener una exposición detallada de los objetivos, los actores y los medios que van a utilizarse, y como consecuencia, una descripción de los recursos y su organización, de la gestión y administración y de los plazos de tiempo necesarios para la ejecución del proyecto. El esquema que sigue resume, de una manera muy didáctica, el contenido del documento del proyecto.



En definitiva, si intentamos definir cuál sería el índice del documento de nuestro Proyecto, nos encontraríamos con estos aspectos:

- Determinación de los objetivos (general y específicos).
- Participantes, beneficiarios y perjudicados (si los hubiere).

- Sistema de organización y administración del proyecto.

- Calendario de actividades.
- Plan de financiación (aquí debemos tener en cuenta los requerimientos totales que requiere el proyecto para su ejecución, tanto los que solicitamos a la agencia de cooperación, como los que pondremos como contraparte a nivel local).

3) Fase de Ejecución y seguimiento: Esta es la etapa decisiva del proyecto en su intervención transformadora de la realidad. Constituye su aplicación práctica y supone el contraste entre la actuación prevista y la capacidad real de obtener las modificaciones deseadas. La ejecución requiere:

- Capacidad para programar, gestionar y coordinar las actividades y, sobre todo, para llevar a cabo una toma de decisiones adecuada.

- Una concepción flexible y dinámica de la intervención, las pautas organizativas y, en general, el empleo de los medios, a fin de poder reorientar todos aquellos aspectos que aconseje la evolución del proyecto.

- Receptividad para interpretar la relación que se establece entre la acción, los efectos que ésta produce y el significado de éstos para el proyecto.

El plan de ejecución o plan operativo es la herramienta que ha de servir de guía para la acción a todos los participantes en esta fase del ciclo del proyecto. No es suficiente que los proyectos estén correctamente identificados y diseñados, ya que resultarán un fracaso sí, en su ejecución, la organización y los procedimientos no son realizados adecuadamente. Este riesgo aumenta si los participantes actúan con escasa coordinación, utilizando criterios de interpretación heterogéneos o métodos contradictorios, y sobre todo, no conocen bien sus tareas y responsabilidades en el marco general de la intervención. Por consiguiente, es condición necesaria que en la ejecución de los proyectos exista suficiente claridad respecto a la idea básica que da sentido a la acción y a las funciones que cada uno debe desempeñar, así como la utilización de unas referencias claras y de un lenguaje común.

El plan operativo puede elaborarse para todo el período de ejecución en su conjunto o sucesivamente, para cada uno de los plazos, generalmente anuales, en los que se divida el mismo. En cada caso deberá contener los siguientes aspectos: dirección del proyecto; asignación de funciones a cada protagonista; calendario; plan financiero; marco jurídico.

Respecto al seguimiento, nos referimos al conocimiento crítico de la acción en curso de realización, ya que se pretende que tanto ésta como sus efectos sean conformes con lo que se espera de los mismos.

El seguimiento, como sistema de información y análisis tiene como finalidad:

- Conocer la evolución de la acción e identificar las posibles medidas reconductoras en el supuesto de desviaciones o deficiencias.

- Elaborar y proponer alternativas cuando la situación lo requiera.

- Recoger enseñanzas útiles para su aplicación en la identificación y ejecución de nuevos proyectos.

Los informes de seguimiento son el medio a través del cual va trasmitiéndose la evolución de la ejecución del proyecto, deben expresar el estado de situación general, reflejar las actividades llevadas a cabo, los principales logros obtenidos, las incidencias y dificultades encontradas y los ajustes realizados, así como la situación financiera en la que se encuentra el proyecto. Suelen ser el principal vínculo de comunicación entre los ejecutores del proyecto y las organizaciones y agencias que lo patrocinan y financian.

Generalmente, utilizan un formato diseñado al efecto para recoger cada uno de los aspectos que son considerados más relevantes por las instituciones destinatarias.

4) La Fase de Evaluación: como mencionamos esta es la última fase del ciclo de un proyecto, y es el momento en que se califica y se da un valor concluyente al conjunto de la acción que venimos realizando o que ya hemos concluido. Como tal examina "quién" o "qué grupo" se ha beneficiado (o por el contrario, ha sido adversamente afectado), "en qué medida" (en relación con la situación existente antes de ejecutar el proyecto), de "qué manera" (directa o indirectamente) y "por qué" (estableciendo en lo posible relaciones causales entre las actividades y los resultados).

En los últimos tiempos parece existir un consenso relativamente amplio entre todas las instituciones financiadoras de intervenciones de cooperación al desarrollo a la hora de fijar los principales componentes o criterios que deben orientar un proceso de evaluación.

Un ejemplo claro de este propósito de determinación y simplificación de los contenidos de las evaluaciones aparece en una de las definiciones de evaluación más manejadas en la actualidad. Se trata de la propuesta por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, en la que se señala lo siguiente:

"La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países receptores de la cooperación como de los donantes".

c) La Importancia de la metodología.

Como decíamos en nuestros anteriores encuentros, no hay que esperar a tener todo el proyecto terminado para acercarse a una "potencial" fuente de CID. Al contrario, en el inicio de la FASE I deberíamos iniciar el diálogo con la agencia, quien seguramente nos acompañará en la formulación del proyecto, si es que coincide con su interés y con sus áreas prioritarias.

No obstante, debemos asumir que es importante que el proyecto esté formulado siguiendo una metodología específica.

El EML surgió en los inicios de los años setenta en el seno de la cooperación al desarrollo de los Estados Unidos. Es por lo tanto, un método contrastado, con una cierta trayectoria histórica y con un nivel de experiencias acumuladas considerables.

Entre los organismos bilaterales de cooperación, el EML es utilizado actualmente por las siguientes instituciones: USAID (Estados Unidos); CIDA (Canadá); JICA (Japón); GTZ (Alemania); AECI (España); DDI (Reino Unido); BADC (Bélgica); NORAD (Noruega); SIDA (Suecia); DANIDA (Dinamarca); FINNIDA (Finlandia); INTERCOOPERATION (Suiza); DGSC (Italia); MEF-SAI (Francia); HELLASCO (Grecia); UNIDO (Austria) entre otras.

Y en cuanto a las organizaciones de cooperación multilateral que lo aplican pueden citarse a la Unión Europea; el PNUD (Programa Naciones Unidas para el Desarrollo); FAO (Organización para las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación), el BM (Banco Mundial) y los regionales: el BID (Banco

Interamericano de Desarrollo), el BasD (Banco Asiático de Desarrollo) y BafD (Banco Africano de Desarrollo).

En definitiva, este método constituye actualmente, el conjunto de técnicas coordinadas que en mayor medida se utilizan para gestionar proyectos y que, en ese sentido, todos los interesados en participar activamente en los procesos de desarrollo local, utilizando como herramienta la cooperación internacional por lo menos deben conocer.

ACTIVIDADES PRÁCTICAS:

A) Completar el árbol de causas y efectos (fase Inicial del ciclo de proyecto) y el árbol de objetivos y acciones siguiendo el esquema que se encuentra como ANEXO en el presente módulo (analizar el ejemplo, para poder avanzar cada uno en su propuesta).

A N E X O .

FORMULACION DE PROYECTO – DEFINICIÒN DE PROBLEMA – ARBOL DE CAUSAS Y EFECTOS.

Introducción.
Uno de los principales problemas a la hora de construir un proyecto es la definición del "problema" a abordar. Generalmente los proyectos parten de temas muy generales y por lo tanto, hacen ambiguos sus objetivos y poco probable el logro de las metas que se proponen. Por lo tanto, trabajaremos en este taller una ejercitación de cómo presentar el problema a partir de lo que presentamos en la última clase.

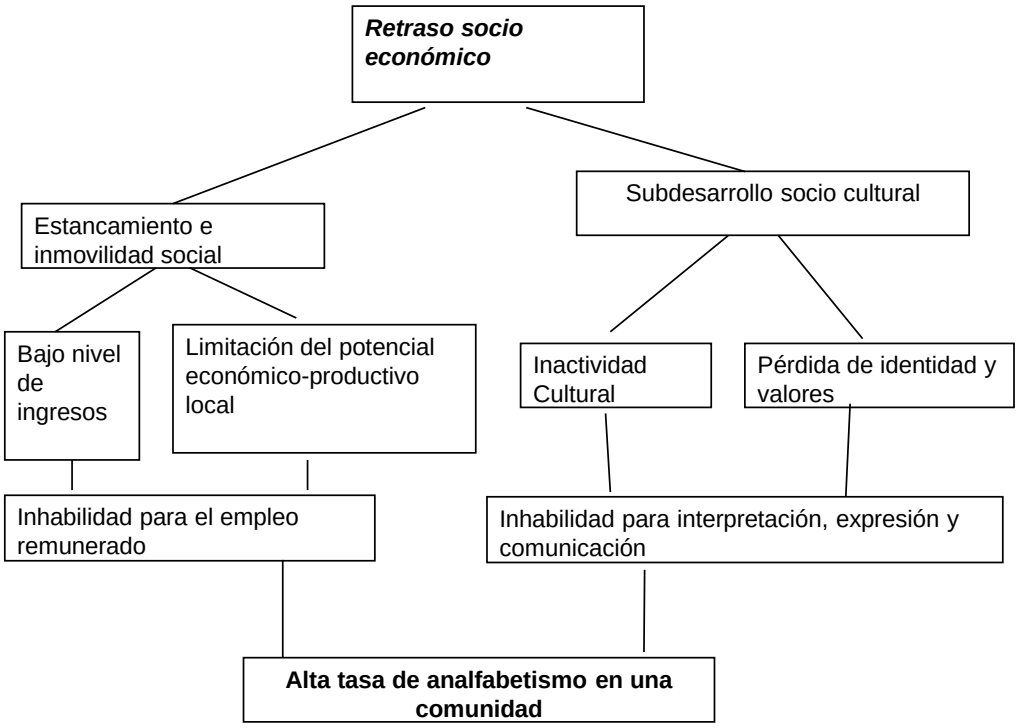
Objetivos:

1) Identificar el problema a abordar en un proyecto de acción.
2) Construir el árbol de causas y efectos a partir de la definición de un problema.
3) Elaborar objetivos .
4) Identificar acciones para cumplir con los objetivos.

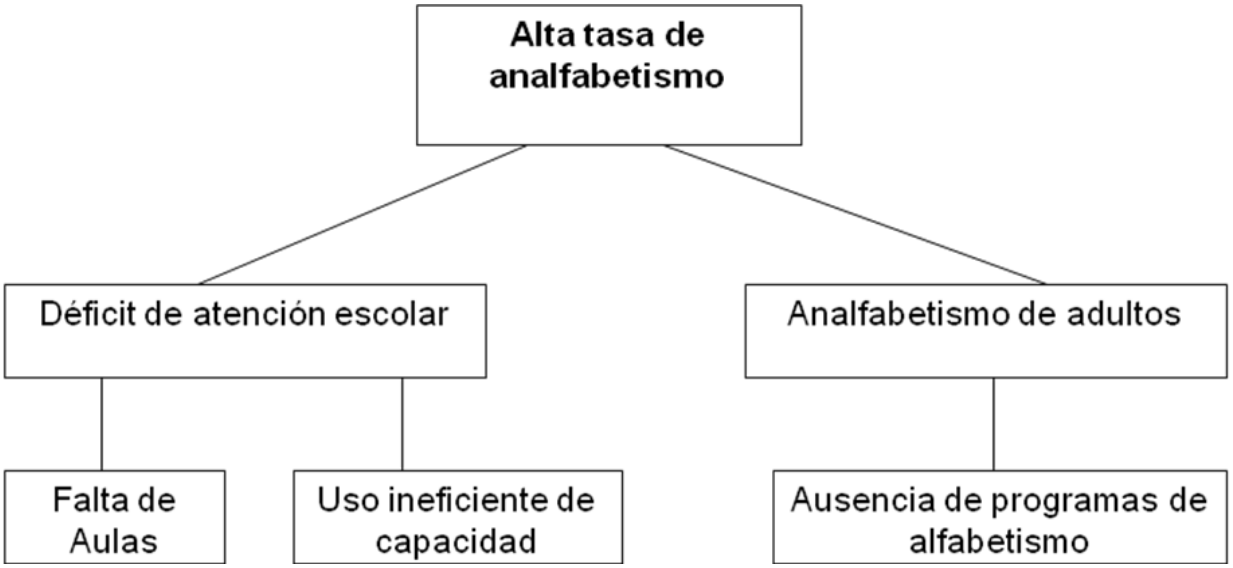
Consignas:

1) Formar grupos de cuatro personas con intereses afines en su campo de acción comunitaria (alimentación, salud, habitación, etc.).
2) Señalar un problema de interés común.
3) Construir el árbol de causas y efectos.
4) Elaborar los objetivos.
5) Identificar acciones.
6) Elegir un representante del grupo para hacer la presentación de lo elaborado.

ARBOL DE EFECTOS



ARBOL DE CAUSAS

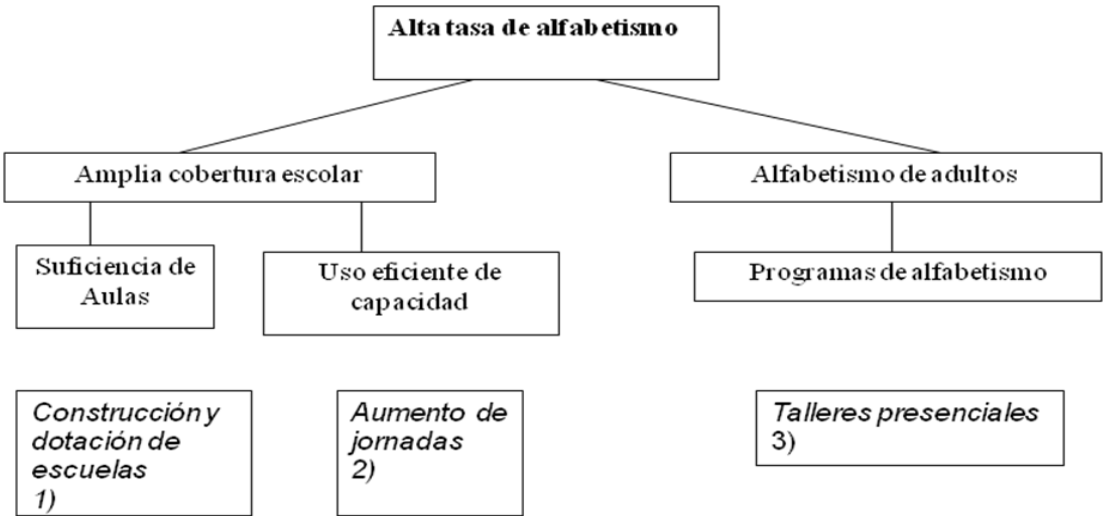


Arbol de Causas y Efectos

Dirección de Relaciones Internacionales - Ministerio de Coordinación y Planificación
Email: relaciones.internacionales@corrientes.gov.ar Tel.: 0379 – 4420711 – Int. 1319 **Cel.**: 54 379 5056096
Directora: Dra. María Gabriela Basualdo – O.P.S. Isabel Deidamia Figueredo

Arbol de Objetivos

Acciones



Dirección de Relaciones Internacionales - Ministerio de Coordinación y Planificación
Email: relaciones.internacionales@corrientes.gov.ar Tel.: 0379 – 4420711 – Int. 1319 **Cel.**: 54 379 5056096
Directora: Dra. María Gabriela Basualdo – O.P.S. Isabel Deidamia Figueredo

Dirección de Relaciones Internacionales

Dirección: 25 de Mayo 1041 - P.B.

Tel.: +54 379 4420711 – Int. 1319

Cel.: +54 379 5056096

E-mail: relacionesinternacionales@corrientes.gov.ar

Web: relacionesinternacionales.corrientes.gob.ar