

FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Rafael Luna

I. DISEÑO DE PROYECTOS

1.1 Acercamiento al diseño del proyecto

El diseño de un proyecto es un proceso de sentido común, lógico, técnico y de creatividad, que parte del interés en cambiar un aspecto de la realidad, tal como la condición de un área protegida, una actividad productiva o la calidad de vida de la población.

Todo aspecto de la realidad se ubica en un contexto espacial y temporal amplio que integra una gran cantidad de factores naturales, sociales e institucionales en una red de causas y efectos a las que llamamos sistema. Analizar una situación en su sistema, significa que debemos conocer los factores clave y sus inter-relaciones de causa y efecto para determinar cuáles son los más importantes y en cuáles interesa incidir para cambiar la condición de la situación enfocada.

También es importante considerar que todo sistema es dinámico; lo cual significa que para analizar correctamente una situación es necesario mantener una interpretación actualizada de ésta y tener una noción sobre la tendencia del proceso.

Al final del diseño del proyecto posiblemente tendremos un concepto un poco diferente a la idea que teníamos al inicio. Es posible que durante el análisis lleguemos a la conclusión de que será más efectivo incidir en otro conjunto de causas de la situación enfocada, con un método diferente, que el proyecto es de muy poco alcance o demasiado ambicioso, que la capacidad técnica requerida es menor o mayor que la que tenemos, que la viabilidad de alcanzar los logros es muy alta o que será muy difícil lograrlo. Al variar un factor en el diseño seguramente habrá que modificar otros, por lo cual hay que mantener una mente abierta a la provisionalidad y abocarse al proceso de diseño con una actitud, tanto objetiva, como creativa y flexible.

Como acercamiento inicial debemos resolver las siguientes preguntas, con lo cual definiremos la orientación fundamental del proyecto de forma provisional y también nos daremos cuenta de los vacíos o inconsistencias del mismo.

Preguntas iniciales	Tema
¿Qué logrará el proyecto? ¿Cómo cambiará la realidad si se hace el proyecto?	<ul style="list-style-type: none">• Impacto, cambios o resultados que generará el proyecto (propósito u objetivo general en el diseño)
¿Por qué interesa realizar el proyecto? ¿Por qué se considera viable?	<ul style="list-style-type: none">• Necesidad• Valoración de la viabilidad
¿Cómo se ejecutará el proyecto? ¿Dónde se hará? ¿Cuándo se harán las actividades?	<ul style="list-style-type: none">• Lugar y situación• Logros intermedios (productos u objetivos específicos en el diseño)• Actividades y cronograma
¿Cómo se controlará la ejecución? ¿Cómo se medirá el impacto? ¿Cómo se sistematizará y transmitirá el aprendizaje que se obtenga?	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de información• Sistema de indicadores• Monitoreo y evaluación• Informes
¿Cuánto costará el proyecto? ¿Cuáles recursos se requerirán para cada actividad? ¿Con cuáles recursos contribuirán la organización y otros al proyecto?	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto• Contrapartida
¿Cómo se sostendrá el proyecto? ¿Cómo será el proceso de la situación enfocada después de que termine el proyecto?	<ul style="list-style-type: none">• Sostenibilidad del proceso en el largo plazo

Este esquema guiará el proceso de diseño, de forma que ahora se trata de analizar y desarrollar cada uno de los componentes hasta tener un concepto sólido y coherente. Para esto conviene profundizar en los siguientes asuntos de forma más específica:

Cambios que producirá el proyecto

Las preguntas que deben ser respondidas respecto a los cambios que generará el proyecto son: ¿Cambiarán de manera significativa, las condiciones iniciales del ambiente, los grupos sociales, las instituciones u organizaciones involucradas, las familias, los individuos, etc., a través de las acciones que se derivarán de la intervención planificada?

El sentido de los cambios

Las preguntas para definir el sentido de los cambios son: ¿cuál es el sentido de los cambios que se observarán?. Aquí hay que considerar que los cambios no siempre son positivos, incluso hay efectos no previstos o impredecibles que pueden variar substancialmente el rumbo de la intervención planificada.

Proyección y medición del impacto del proyecto

Durante el diseño del proyecto se deben responder las siguientes preguntas respecto a la medición del impacto: ¿En qué medida serán observables los cambios?

Atribuibilidad

Los cambios en la realidad se deben a diversos factores, no solo a un proyecto, entonces es importante definir: ¿Hasta qué punto los cambios que se observarán, pueden atribuirse al tipo y características de la intervención que se trate, o a las condiciones del ambiente? ¿de qué forma se combinan ambos factores para producir los cambios buscados?

Siempre intervienen varios factores internos y de contexto que contribuyen o limitan en el avance y los resultados. Es relevante determinarlos, así como la proporción de impacto del proyecto en los cambios, resultados o impacto.

1.2 Ubicación del proyecto en el contexto

Un proyecto tiene un alcance definido y enfoca un conjunto de factores de la realidad. Según se ha mencionado, cada factor está interrelacionado con otros y hay una influencia mutua entre éstos, de forma que en todo sistema hay una red de causas y efectos. Además, toda situación es parte de un proceso dinámico. Por esta razón es necesario ubicar el proyecto en su contexto espacial y temporal, con suficiente amplitud que permita interpretar la incidencia real que tendría el proyecto que nos proponemos construir.

Por ejemplo, en el sistema del cuerpo humano, podríamos tratar una gripe mediante un pañuelo desechable, una aspirina, un antibiótico si fuera requerido, o mediante un mejor manejo de la forma de vida y el estrés que originó la situación; esto significa que enfocamos un contexto más o menos amplio, así como síntomas o causas.

Ejemplo de definición del contexto de un proyecto

Síntesis de la situación enfocada	Causas	Consecuencias
La especie humana está degradando y destruyendo los recursos naturales renovables y el ambiente	Modelo social que promueve el uso insostenible de los recursos naturales. Falta de capacidad de la sociedad civil para resolver el problema Valores orientados al consumismo Brecha entre estratos económicos Necesidades básicas insatisfechas Falta de valoración de los servicios ambientales Falta de recursos económicos	Incremento de la pobreza Deterioro de la calidad de vida Reducción de posibilidades de sobrevivencia Pérdida de la biodiversidad Extinción de especies Deterioro de ecosistemas Disminución de germoplasma Pérdida de agua, suelo y aire Sedimentación

	Falta de organizaciones Falta de tecnología apropiada Desinformación y falta de conciencia Falta de políticas ambientales Aumento poblacional	Erosión Contaminación Elevación de CO2 Limitaciones a la protección Deterioro de la calidad de vida Incremento de la pobreza Incremento de la migración Disminución de la salud Incremento del estrés
--	---	---

1.3 La construcción del sistema de indicadores

En el diseño, ejecución y evaluación de proyectos es necesario contar con un conjunto de medidas que nos indiquen qué se logrará, cuánto se logrará, de qué calidad se logrará y cuándo se logrará.

Estas medidas deben ser objetivas, es decir, que se puedan comprobar y que signifiquen lo mismo para diferentes personas. Un ejemplo cercano de indicadores son los medidores que tienen los automóviles, éstos indican nivel de gasolina, temperatura, velocidad y otros. En el caso de una embarcación, un indicador imprescindible es la brújula o el GPS, lo cual indica la dirección y la ubicación. La estatura y el peso en un niño, respecto a su edad, pueden ser indicadores de su nutrición, las calificaciones en los exámenes son un indicador de aprendizaje, el nivel de ingresos económicos es uno de los indicadores del estándar de vida familiar.

Un proyecto normalmente no se puede diseñar ni medir mediante un solo indicador, sino que se requiere de un conjunto de éstos a lo cual llamamos sistema de indicadores, pues son el marco del conjunto de cambios que se propone lograr. Un proyecto que se oriente al manejo ambiental tendrá un sistema de indicadores diferente a otro que enfoque el desarrollo de microempresas. Un proyecto puede integrar varios *ámbitos* tales como los recursos naturales o el desarrollo humano, asuntos o *variables* para cada uno de esos ámbitos, tales como condición de la fauna o libertad de expresión, así como medidas o *indicadores* para cada una de las variables. Entonces, el sistema de indicadores debe ser hecho *a la medida*, según la misión y objetivos institucionales, el ámbito en que trabajará, los aspectos en los que incidirá y los cambios que se propone logra.

Sistema de indicadores	
Ambitos o niveles	p.e. condiciones ambientales, organizacionales, o de nivel de vida de la población.
Variables	Aspectos que cambiarán mediante el proyecto, como la densidad forestal, la capacidad gerencial o el nivel de ingresos familiar.
Indicadores	Las medidas que se utilizarán para determinar el estado inicial (línea base) y final de cada una de las variables.
Medios de verificación	Las fuentes y los instrumentos que se utilizarán para obtener la información y las mediciones, p.e. cuestionarios, formularios, tablas de control, libros de cuentas, informes de actividades.

Requisitos de los indicadores

Los indicadores deben cumplir con los siguientes requisitos:

- **Validez.** Significa que los indicadores deben reflejar los impactos buscados, de tal manera que éstos se puedan comprobar y que no se confundan con factores ajenos.
- **Confiabilidad.** Las mediciones que se hagan realizadas por diferentes personas, utilizando los mismos indicadores, deben arrojar resultados comparables.
- **Evidencia.** Deben mostrar concretamente los cambios que se desean medir.
- **Pertinencia.** Los indicadores deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza del proceso; así como de las condiciones del ambiente en que éstos se desarrollan.

Tipos de indicadores

- **Cuantitativos / cualitativos.** Los indicadores cuantitativos o tangibles se refieren a crecimiento o decrecimiento, tal como cobertura boscosa, población, participantes o ingresos. Estos se pueden medir y evidenciar con cantidades. Los cualitativos se refieren a transformaciones sobre asuntos generalmente intangibles, tales como conocimientos, actitudes, comportamientos y prácticas. Pueden referirse a variables tales como la capacidad administrativa, participación de la población, valores de solidaridad, colaboración, autoestima de las personas, participación en actividades, concertación y armonía, aprendizaje de nuevas técnicas de manejo de recursos naturales o de producción, desarrollo de habilidades, restauración de un ecosistema, desarrollo de nuevos valores, comportamientos y prácticas de conservación de los recursos naturales. Los indicadores cualitativos pueden medir mediante cuestionarios de opinión, pero también mediante instrumentos cuantitativos que midan cambios cuantitativos, los cuales sean expresión de cambios cualitativos. Esto significa que algunos cambios cualitativos generan cambios externos que pueden ser medidos cuantitativamente, por ejemplo respecto a la caza, tala o contaminación.

Los indicadores cuantitativos y cualitativos se pueden medir y expresar en las siguientes formas:

- **Cifras absolutas.** Se utilizan para reflejar en términos absolutos la situación evaluada o el avance obtenido con el propósito de dar una idea de la magnitud de la situación.
- **Porcentajes.** Destacan aspectos de distribución al relativizar los valores absolutos.
- **Promedios y otras medidas estadísticas de tendencia central.** Representan comportamientos típicos ubicando fenómenos en alguna escala numérica.
- **Tasas de crecimiento.** Permiten mostrar la evolución o comportamiento de un fenómeno en un tiempo.
- **Escalas de avance de procesos.** Utilizados principalmente para definir el cambio cualitativo en procesos

1.4 El marco lógico

El marco lógico es un método y un formato para construir y organizar la información en el proceso de diseño y evaluación de los proyectos.

Se fundamenta en la gerencia por resultados pues orienta las actividades hacia los objetivos, la comprobación de hipótesis pues supone que las acciones contribuirán a un cambio en la realidad, así como la integración del proyecto en un sistema mayor como contexto.

Tiene una lógica vertical y otra horizontal que deben ser coherentes y armónicas. La lógica vertical parte de la definición de actividades y lleva hacia el fin. Esto significa que si se realizan las actividades entonces se obtendrán los productos u objetivos específicos, el conjunto de productos u objetivos específicos llevan al logro del propósito u objetivo general (el más alto del proyecto); y si se logra el propósito, entonces se estará contribuyendo a mejorar un aspecto del sistema mayor o contexto del proyecto.

La construcción del marco lógico parte de la definición del propósito u objetivo general del proyecto.

Ejemplo de lógica vertical de un proyecto de producción pesquera

<p>Fin. Son las aspiraciones más altas, va más allá del campo de acción del proyecto. El proyecto contribuye en un sistema mayor o contexto más amplio, pero no es suficiente y no está bajo control. Si se obtiene el propósito se contribuye con el fin.</p>	<p><i>Mejora el nivel de empleo, ingreso familiar y condiciones de vida de los pescadores y mantiene el stock de recursos naturales en un nivel sostenible</i></p>
<p>Propósito. Es el objetivo general de producir resultados, por ejemplo las ganancias, el mejoramiento del ingreso, el mejoramiento de la condición de ecosistemas. Si se obtienen los productos, se genera el propósito.</p>	<p><i>Aumenta la captura y las ventas de pescado según un modelo sostenible</i></p>
<p>Productos. Son los objetivos específicos. Los resultados de las actividades. Si se hacen las actividades se generan los productos.</p>	<p><i>Asumido el modelo sostenible de pesquería Capacitados los pescadores del área Tres embarcaciones construidas y equipadas para la pesca</i></p>
<p>Insumos y actividades. Son los recursos que se invierten en el proyecto y las acciones o tareas que se llevan a cabo.</p>	<p><i>Elaborado el estudio de pesquería sostenible Construcción y equipamiento de tres embarcaciones para la pesca Costo de \$50.000</i></p>

Una vez construida la lógica vertical, entonces se construye la lógica horizontal, la cual define los indicadores, los medios de verificación y los supuestos.

Lógica horizontal

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Define los resultados finales en cada nivel, p.e. de un proyecto agrícola</p> <p>FIN: Contribución con el incremento en la condición de vida</p> <p>PROPÓSITO. Incremento de la producción, ventas e ingresos.</p> <p>PRODUCTOS Sistema de crédito y de distribución listos y operando, agricultores capacitados.</p> <p>ACTIVIDADES Diseñado el sistema de crédito, el sistema de distribución y de capacitación de los agricultores.</p>	<p>Es la medición en cantidad, calidad y tiempo de los resultados</p> <p>p.e: 300 agricultores con 4 hectáreas de tierra o menos cada uno, incrementan el rendimiento del cultivo de arroz en un 50% entre octubre 2.002 y octubre 2.003.</p>	<p>Los indicadores y los medios para verificar son la base del sistema de diseño, monitoreo y evaluación, el sistema debe ser efectivo, ágil y de bajo costo.</p> <p>Conviene establecer una <i>línea base</i> sobre las condiciones al inicio del proyecto, la cual servirá de comparación durante el monitoreo y la evaluación.</p> <p>p.e: registros de ventas, datos sobre el nivel de ingresos.</p>	<p>Los supuestos indican el reconocimiento de factores que no están bajo control y que pueden afectar positiva o negativamente el logro de los resultados. Podemos controlar levantarnos a tiempo, tomar el desayuno y llegar a la parada del bus, pero no podemos asegurarnos de que haya buses, que funcionen bien o de que no haya congestión</p> <p>p.e. Se puede reclutar capacitadores, los precios de los insumos no exceden de \$X, los productores están dispuestos a capacitarse, la precipitación pluvial no está entre X y Y, no hay daños ni desperdicios de productos, el precio de los productos es superior a \$X.</p>

ESQUEMA DEL MARCO LÓGICO

RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	Medidas de logro del FIN		Relacionado con la importancia a largo plazo del proyecto
PROPOSITO	Situación final del Proyecto		Que afectan el enlace Propósito-FIN
PRODUCTOS	Productos necesarios para lograr el propósito		Que afectan el enlace Producto- Propósito
ACTIVIDADES INSUMOS	Gasto por cada actividad Cronograma de actividades		Que afectan el enlace Actividades-Productos

Como referencia sobre la construcción de indicadores, a continuación se hace el planteamiento inicial de un proyecto de **agroforestería**, para efectos didácticos se han desglosado los indicadores en variables, indicadores cuantitativos y cualitativos. El ejemplo aún no incluye los medios de verificación ni los supuestos.

Resumen narrativo	Indicadores		
	Variables	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos
FIN: Contribuir a la solución de las necesidades básicas de la población y al mejoramiento de las condiciones ambientales	Condiciones de vida. Condiciones ambientales.	Cobertura boscosa Condiciones climáticas <ul style="list-style-type: none"> • Humedad • Temperatura • Precipitación pluvial Estándar de Vida: Alimentación, vivienda, salud, educación	Aumento de fertilidad del suelo Disminución de tala y caza en el bosque Cambio en valores, actitudes, prácticas
PROPOSITO: Operar sistemas productivos que asocian: Especies leñosas y frutales con cultivos agrícolas, forestales o palma y animales de manera simultánea que mejoren las condiciones de vida.	Enfoque Sistemas Cobertura Ingresos Satisfacción de necesidades básicas. Organización	N° de Hectáreas N° de Cultivos Utilidades Volumen de producción Especies de flora y fauna Fuente de leña Ventas e ingresos familiares Activos de la organización Activos familiares	Tipo Secuencial / simultáneo Fertilidad Fortalecimiento de la organización en Administración y mercadeo Clasificación de los Sistemas: Aumento productividad Sostenibilidad Diversificar Material para la subsistencia Disminución de riesgos Disminuir erosión Combinación de métodos tradicionales con innovación Autoestima
PRODUCTO: Instalar / Mejorar sistemas de producción agroforestales sostenibles que generan ingresos a los beneficiarios.	Sistemas : <ul style="list-style-type: none"> • Agrosilvícolas • Taungya • Silvopastoril Agrosilvopastoril Cobertura Especies de flora y fauna Comunidad	No de árboles No de cultivos agrícolas No de animales No de beneficiarios No de empleos generados y/o fortalecidos No de especies	Uso y aprovechamiento de la Producción Fortalecimiento de la organización en: <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Administración • Técnicas • Finanzas • Cohesión grupal

ACTIVIDADES: Planificar, ejecutar y monitorear el proyecto.	Plan Operativo Integrar el Equipo Preparar el Terreno Compra de insumos Siembra Obras de Conservación Mantenimiento Cosecha, Mercadeo, Procesamiento Capacitación	Cumplimiento del plan operativo y financiero	Desarrollo de: Habilidades, conocimiento y aprendizaje en: <ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Administración • Metodologías • Desarrollo del Grupo.
---	--	--	---

1.5 El desarrollo sostenible como marco para el diseño de un proyecto

El desarrollo sostenible se entiende "como el proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas" (Naciones Unidas, 1987). Este concepto se ha venido desarrollando tomando como referencias las siguientes dimensiones:

- **Sostenibilidad ambiental** de forma que los ecosistemas mantienen las mismas características en cuanto a componentes e interacciones, lo cual incluye elementos como el agua, suelos, aire, bosques y biodiversidad en general. Aunque existe una tendencia a asociar la sostenibilidad ambiental exclusivamente con la conservación, en realidad contiene factores directamente relacionados con la sostenibilidad económica pues, entre otros factores, no se le está dando el valor económico real a los insumos que utiliza el proceso productivo (uso del agua, productividad de suelos, sostenibilidad de pesquerías, etc.), lo cual lleva a la decadencia de la actividad productiva y económica.
- **Sostenibilidad económica** de manera que el sistema usado produce una rentabilidad razonable para la supervivencia y crecimiento de las diversas actividades productivas, lo cual implica el desarrollo de la productividad, entre otros factores.
- **Sostenibilidad social** o equidad, en el sentido de que el manejo responde a las necesidades socioeconómicas, hay acceso a las oportunidades y los beneficios son distribuidos en la sociedad mediante mecanismos diversos como la generación de oportunidades educativas, de asistencia técnica, financiamiento, políticas salariales, y servicios públicos. Implica el incremento en la solución de necesidades básicas como alimentación, salud, vivienda, educación, vivienda, vestido, recreación y desarrollo personal en general. Los indicadores de desarrollo humano que opera ONU son un buen punto de referencia sobre este componente.
- Estos tres componentes, junto con lo que se denomina **factores del proceso o gobernabilidad**, constituyen un marco de referencia para la definición de lineamientos estratégicos y, por tanto, de sistemas de indicadores.

Trabajar en este campo implica realizar transformaciones en los órdenes político, económico-social, productivo-tecnológico y ecológico de forma que se fortalezca el uso racional de los recursos naturales, la distribución de los beneficios sociales y la competitividad productiva.

El enfoque de reducción de la pobreza como efecto y causa, orientado hacia el aumento de la competitividad y su vinculación en la cadena producción-consumo es sólo uno de los asuntos por resolver, pero es la prioridad de algunos gobiernos de la región, a veces descuidando la integralidad del enfoque de sostenibilidad especialmente en el componente ambiental, en un contexto en el que es muy probable que algunos modelos de desarrollo vayan por el camino de la insostenibilidad de diversos recursos.

En síntesis, el desarrollo sostenible es un amplio marco para el planteamiento de sistemas de indicadores muy diversos, con la particularidad de que se orientan a un mismo fin y de que deben considerar la interrelación de los factores del contexto global.

A continuación se presenta un ejemplo de escala de un indicador.

INDICADOR	1	2	3	4	5
------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Comanejo de Áreas Protegidas		x			
------------------------------	--	---	--	--	--

Los elementos para definir la escala son:

Los recursos gubernamentales son insuficientes para el manejo de las áreas protegidas, por lo cual se requiere de la intervención de la sociedad civil con el fin de complementar recursos, establecer compromisos y lograr beneficios mutuos y en el manejo de las áreas protegidas.

Medición del indicador

Enfoca los elementos legales, procedimientos del acuerdo e implementación de procesos de comanejo de áreas protegidas. Luego del análisis se procede a otorgar una calificación de acuerdo a la siguiente escala:

5. Hay una relación operativa positiva y estable entre las partes y se manifiestan resultados positivos en el manejo del área.
4. Hay acuerdos de comanejo en proceso de ejecución, sin resultados positivos evidentes en el manejo del área.
3. Hay acuerdos establecidos para el comanejo entre el gobierno y organizaciones de la sociedad civil (ONG, organizaciones comunitarias o empresa privada).
2. Hay leyes y procedimientos definidos que facilitan iniciativas y actividades de comanejo.
1. No hay condiciones legales y/o institucionales para operacionalizar iniciativas de comanejo en el área.

En el ejemplo anterior se nota una escala gradual en la que 5 expresa las condiciones óptimas y 1 las más carentes.

Una escala puede elaborarse mediante la definición de condiciones como las anteriores, o con la inclusión de datos cuantitativos, por ejemplo ingresos familiares.

A continuación se plantean ejemplos de sistemas de indicadores sobre cambios en el ambiente, la comunidad, las organizaciones y las familias.

G- CAMBIOS TANGIBLES EN EL AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES	
Variables	Indicadores
Disminución o detención de procesos de deterioro	<ul style="list-style-type: none"> • Restauración o rehabilitación de ecosistemas o cuenca hidrográficas. • Disminución de la erosión. • Incremento de fertilidad de suelos. • Aumento de cobertura boscosa incluyendo árboles frutales • Se detiene o disminuye contaminación • Disminución de tala y caza en el bosque.
Desarrollo de métodos de producción sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de área de producción sostenible • Incremento de tipos de cultivos sostenible • Incremento de producción
Conservación	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de conservación in-situ. • Incremento de conservación ex –situ. • Establecimiento de sistemas de producción sostenible. • Incremento de especies y/o población de flora y fauna. • Manejo de áreas protegidas (según indicadores de plan de manejo)
Incorporación del costo de los insumos ambientales en la economía.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de sistemas de pago de servicios ambientales (p.e. agua).

H. CAMBIOS INTANGIBLES EN EL AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES	
Variables	Indicadores
Desarrollo de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de métodos y técnicas de producción sostenible • Acceso y transferencia tecnológica • Desarrollo de conocimientos científicos
Mejoramiento del estado de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora belleza paisajística
Aplicación de nuevos métodos y tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la productividad • Combinación de métodos tradicionales con innovación • Desarrollo de biotecnología
Cambios en enfoques y prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio positivo en políticas o leyes respecto al desarrollo sostenible. • Aplicación eficiente de normativas.

CAMBIOS TANGIBLES EN LAS ORGANIZACIONES	
Variables	Indicadores
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los recursos humanos. • Potencial de líderes
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Suficiencia de la tecnología en relación con las metas • Productividad en relación con el uso de tecnología • Tipo de tecnología utilizada • Capacidad para manejar la tecnología
Cobertura de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Asociados iniciales y actuales • Beneficiarios iniciales y actuales • Número y tipo de servicios iniciales y actuales • Capacidad financiera de los fondos de crédito • Ramas de actividad
Sostenibilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> • Situación financiera • Situación de fondos rotativos de crédito • Fuentes de financiamiento • Escala del financiamiento • Sostenibilidad económica • Contribución de socios
Mercadeo y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Función específica de mercadeo • Capacidad de los medios de comercialización Adecuación de los productos al mercado
Capacidad de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de producción de • Adaptación operativa de las funciones de producción
Integración en redes	<ul style="list-style-type: none"> • Asocio con otras organizaciones • Resultados del asocio.

CAMBIOS INTANGIBLES EN LAS ORGANIZACIONES	
Variables	Indicadores
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de largo alcance • Capacidad de análisis sistémico • Socialización del motivo de poder para el bien común • Capacidad para entender motivar y dirigir el esfuerzo del grupo • Capacidad técnica y administrativa • Continuidad y ritmo • Método de trabajo
Capacidad de plantear propósitos de amplio alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de criterios e ideales de largo alcance • Amplitud de la escala de necesidades en las metas propuestas • Definición del proceso para lograr el ideal • Apertura a considerar enfoques novedosos • Investigación, actualización, ampliación del aprendizaje • Elaboración de planes de largo plazo • Acciones para lograr el ideal de desarrollo
Capacidad de orientación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica como parte de la cultura • Uso de técnicas en la elaboración de planes • Proyecciones económicas
Capacidad administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión y capacidad operativa sobre los componentes del proceso administrativo
Control contable	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de normas del sistema contable • Confiabilidad y facilidad de acceso a la situación contable y financiera
Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de funciones y responsabilidades • Definición y legitimación de la línea de autoridad • Canales de comunicación
Calidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de calidad de los servicios • Desempeño de los servicios • Oportunidad de los servicios • Efectividad de los servicios • Adecuación de los servicios
Habilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los recursos humanos • Sistema para la toma de decisiones • Cambios en la estabilidad financiera
Cultura de democracia	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración del sistema participativo y del consenso
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de procedimientos • Imagen ante asociados beneficiarios y comunidad • Aplicación de sanciones
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad económica • Independencia de intereses externos
Identidad y cohesión grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia • Identificación y apoyo a las metas grupales • Credibilidad externa de la organización • Relación fines - necesidades • Confianza de los beneficiarios
Conocimientos y experiencia de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Área administrativa • Área de producción • Área comercialización • Condiciones sociales y personales

CAMBIOS SOCIALES INTANGIBLES	
Variables	Indicadores
Actualización de leyes	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de participación • Propósitos de los cambios influidos • Leyes influidas
Adecuación de políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de participación • Propósitos de los cambios influidos • Políticas influidas
Efecto demostrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo a otras iniciativas • Adopción de enfoques, métodos o prácticas de la organización
Disminución de barreras burocráticas	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación y agilización de procedimientos
Apertura de oportunidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de oportunidades
Incidencia en la sostenibilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio producción-ambiente (extracción productiva-regeneración natural)

CAMBIOS SOCIALES INTANGIBLES	
Variables	Indicadores
Valores y actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración del respeto y la tolerancia • Apertura a la innovación • Valoración social de los pequeños productores • Valoración de culturas • Valoración del ambiente
Enfoque de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del concepto y métodos de desarrollo
Valoración social de las organizaciones de participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración social • Tamaño de las organizaciones de base y ONG • Interés en el asocio con organizaciones. • Propósitos para influir • Actividades para influir

CAMBIOS TANGIBLES EN LAS PERSONAS Y FAMILIAS	
Variables	Indicadores
Capital de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del capital por medio del crédito de la organización • Aumento del capital por medio de la producción
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de producción • Calidad de los productos • Sistemas de producción • Adopción de tecnología
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de cambio en los ingresos • Inversión de utilidades en la producción • Adquisiciones
Empleos	<ul style="list-style-type: none"> • Empleos generados o consolidados
Satisfacción de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de solución de necesidades básicas • Servicios comunales • Oportunidades de desarrollo • Seguridad personal
Participación en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Participación y aporte en la comunidad
Nuevas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevas prácticas en la cultura

CAMBIOS TANGIBLES EN LAS PERSONAS Y FAMILIAS	
Variables	Indicadores
Autoestima, confianza y relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de cambio en la autovaloración • Percepción de la valoración social de la cultura o de la actividad productiva • Percepción de mejoras en las relaciones con la organización • Percepción de mejoras en las relaciones con la comunidad • Percepción de mejoras en las relaciones familiares
Conocimientos, habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos, habilidades y destrezas desarrolladas • Participación en actividades de aprendizaje • Aplicación del aprendizaje
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento definido de aspiraciones personales • Amplitud de la escala de necesidades planteadas en las metas • Persistencia del esfuerzo hasta lograr la meta • Experimentación e innovación • Planteamiento progresivo de metas • Combinación de realismo y reto en el planteamiento de metas
Capacidad de logro	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la capacidad para lograr nuevas metas • Percepción de la capacidad para confrontar dificultades
Valores y actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de valores y actitudes • Sentido de propiedad del proyecto
Percepción de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de cambios en el estándar de vida
Seguridad ante el futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de oportunidades de desarrollo • Autonomía • Respaldo de la organización
Valoración de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de la organización • Contribución de la organización a los beneficiarios

1.6 EL DISEÑO DEL PROYECTO

La base para el planteamiento inicial del proyecto define cuál es la situación actual y la que habrá producto del proyecto.

a. Situación actual

- ¿Cuáles son las características ambientales de la zona?
- (Por ejemplo: límites, clima, suelos, cobertura boscosa, flora y fauna, hidrografía, áreas protegidas, otros)
- ¿Cuáles son las características sociales y económicas de la zona?
- (Por ejemplo: número de habitantes, ingresos familiares promedio anuales, principales actividades económicas, servicios comunales como salud, electricidad, agua potable; distribución y propiedad legal de la tierra, otros)
- ¿Cuál es la situación principal que se mejorará o resolverá por medio de este proyecto?
- ¿Cómo se originó esa situación? ¿Cuáles son los antecedentes?
- ¿Por qué consideran que el proyecto contribuirá a su mejoramiento o solución?
- ¿Los resultados de este proyecto justifican la inversión solicitada? ¿Por qué?

b. Situación deseada

- ¿Cuál será la situación ambiental una vez que el proyecto se realice ?
- ¿Cuál sería la situación socioeconómica una vez que el proyecto se realice ?

Para elaborar la descripción del proyecto conviene hacer primero un marco lógico completo, de esa forma la descripción es un resumen para introducir la propuesta.

Para concretar el diseño del proyecto se pueden utilizar diversos formatos, uno de los más simples y completos es el marco lógico, el cual sirve para organizar la información en el proceso planificación, monitoreo y evaluación. Este método se fundamenta en la gerencia por resultados, en la comprobación de hipótesis y la definición de un sistema mayor como contexto.

Una vez elaborados los objetivos y los indicadores, la construcción del marco lógico consiste en ubicar los contenidos en su lugar.

Adicionalmente, hay que desarrollar los medios de verificación y los supuestos.

c. Definición del fin del proyecto

Todo proyecto contribuye con el logro de fines amplios, los cuales están sujetos a la influencia de múltiples factores que contribuyen o dificultan su logro, y que no están bajo control.

Ejemplo de fin de un proyecto:

Contribuir al mejoramiento de las condiciones ambientales y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

¿En cuáles condiciones generales de la realidad ambiental, institucional, económica y/o social contribuirá el proyecto?

Fin

d. Definición del propósito u objetivo general

Ejemplo de objetivo general o propósito:

Operar sistemas de producción agroforestal. Generar empleo e ingresos para la población meta.
--

¿Cuál es el objetivo general o propósito del proyecto?
--

¿Cuál es el objetivo más alto del proyecto?

Propósito

e. Descripción de los productos u objetivos específicos

Ejemplo de objetivos específicos:
--

Instalar o mejorar sistemas productivos que asocien especies leñosas y frutales con cultivos agrícolas, forestales o palma y animales, de manera simultánea.
--

¿Cuáles son los objetivos específicos del proyecto?

Productos

f. Definición de las actividades necesarias para obtener los productos (acciones y tareas) y el costo por actividad.

La definición del costo por actividad implica elaborar primero un presupuesto según partidas tales como salarios, equipos, etc.

Ejemplo de actividades y costos

ACTIVIDADES	COSTOS
1. Elaboración o ajuste de plan operativo	\$
2. Instalación de sistema de información para monitoreo y evaluación	\$ 1.000
3. Integración del equipo	\$
4. Capacitación del personal	\$
5. Capacitación de los pequeños productores	\$ 5.000
6. Planificación con pequeños productores	\$
7. Preparación de terrenos	\$ 25.000
8. Siembra	\$ 25.000
9. Obras de control y mantenimiento	\$ 1.000
10. Mercadeo	\$
11. Cosecha	\$ 20.000
12. Procesamiento	\$ 2.000
13. Comercialización	\$ 11.000
14. Distribución de beneficios	\$
15. Monitoreo y evaluación del proyecto	\$ 10.000
TOTAL	\$ 100.000

¿Cuáles son las actividades (acciones o tareas) que se necesita realizar para obtener los resultados del proyecto? ¿Cuál es el costo de dichas actividades?	
Actividades	Costo de las actividades
1.	\$
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
TOTAL	\$

g. Construcción de los indicadores de resultados para cada nivel

Según se ha planteado anteriormente, los indicadores o metas son las unidades para orientar las acciones, medir el avance del proyecto y el logro de los objetivos. Se elaboran para tener una referencia que sirva para medir los resultados del proyecto, es decir, tener una evidencia de los resultados.

Es importante considerar que para el diseño del proyecto es posible que se requiera de una línea base o situación de punto de partida, para lo cual habrá que definir el sistema de indicadores y realizar la medición.

Ejemplo de ubicación de indicadores por nivel

FINES	INDICADORES
Contribuir a mejorar las condiciones ambientales de la zona de Los Angeles y mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios.	Aumento de la cobertura boscosa en 125 hectáreas. Mejoramiento en la satisfacción de necesidades básicas de 125 familias (alimentación, salud, vivienda, educación, vestido).
OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES
a. Instalar y operar un sistema de producción que combine especies leñosas y frutales con cultivos agrícolas manera simultánea. b. Generar ingresos económicos	a. Establecimiento de un cultivo de cultivo de 125 hectáreas con arroz en fanguero simultáneo con árboles leguminosos, leñosos y frutales. b. Fortalecimiento o creación de 125 empleos con una utilidad anual de Q18.480 mínimo cada uno.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
1. Desarrollar la capacidad del personal 2. Desarrollar la capacidad de los pequeños productores 3. Desarrollar los cultivos de forma óptima 4. Conseguir el mercado más adecuado 5. Distribuir los ingresos de los pequeños productores	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolladas habilidades de la organización comunitaria sobre <ul style="list-style-type: none"> Organización del trabajo Producción / conservación del ambiente Dirección del trabajo Mercadeo Finanzas Innovación • Aumentada la cohesión grupal • 300.000 árboles frutales y maderables sembrados • Sembradas y mantenidas 125 hectáreas de arroz • Criados 250 cabezas de ganado vacuno • Criadas 1000 cabezas de ganado caprino • Vendita toda la producción en \$_____

h. Ajuste la lista de actividades, el presupuesto y el cronograma

ACTIVIDADES	COSTOS	CRONOGRAMA MENSUAL											
Elaboración de Plan Operativo Integración del equipo Capacitación del personal Capacitación de los pequeños productores Preparación de terrenos Siembra Obras de Mantenimiento Mercadeo Cosecha Procesamiento Comercialización	\$.												
TOTAL	\$												

1.7 ESTRATEGIA DEL PROYECTO

Cabe recordar que el proceso de diseño del proyecto no es lineal, sino que se requiere trabajar en diversos asuntos de forma simultánea. En este sentido, conviene hacer un análisis de la estrategia del proyecto conforme se avanza en el diseño del marco lógico.

Para esto, se enfoca principalmente la viabilidad, el impacto y la sinergia del proyecto.

a. Viabilidad técnica (fortalezas y debilidades técnicas de la organización respecto al proyecto)

La viabilidad técnica es la capacidad de la organización para aplicar con efectividad la metodología y la tecnología requeridas para lograr los objetivos previstos.

Describa:

- ¿Cuál es el método de trabajo que utilizará la organización para cumplir con los objetivos del proyecto?
- ¿Cuál es la experiencia que tiene la organización en la aplicación de ese método de trabajo?
- ¿Cuál es la cantidad de personas que requiere el proyecto para cumplir con sus objetivos?
- ¿Dispone la Organización de la cantidad de recursos humanos requeridos?
- ¿Qué conocimientos y habilidades tienen esas personas?
- ¿Se ha propuesto algún sistema de monitoreo y evaluación del proyecto?
- Si es así, ¿cuál?
- ¿Necesita la Organización cooperación / asistencia técnica para desarrollar efectivamente el proyecto?
- Si se necesita cooperación / asistencia técnica, ¿de dónde provendrá?

Elabore recomendaciones estratégicas derivadas de las preguntas anteriores

b. Viabilidad organizativa (Fortalezas y debilidades organizativas)

La viabilidad organizativa se refiere a las condiciones de cohesión grupal, dinámica interna de toma de decisiones y capacidad para proponerse y obtener resultados.

Describa:

- ¿Tiene la Organización un plan de trabajo de largo plazo?
- Describa el sistema de monitoreo y evaluación que utiliza normalmente o utilizará en el proyecto propuesto
- ¿Cómo están distribuidas las funciones y responsabilidades entre los miembros de la organización?
- ¿Tiene la organización un adecuado control contable? Si es así, cómo se hace?
- ¿Cuál es la experiencia de la organización en la formulación y ejecución de proyectos?
- ¿Cuáles han sido las principales actividades realizadas por la organización en los últimos 3 años?
- ¿Cuáles han sido los principales logros obtenidos por la organización en los últimos 3 años?

Elabore recomendaciones estratégicas derivadas de las preguntas anteriores

c. Viabilidad económica

Viabilidad económica (Fortalezas y debilidades económicas)

La viabilidad económica es la capacidad de la organización ejecutora respecto a la disponibilidad de recursos de capital para su funcionamiento en general y para la ejecución del proyecto.

Haga una lista de los recursos materiales y económicos que tiene la organización . Anote su valor actual en dólares.

- Haga una lista de las deudas que tiene su organización . Anote su valor actual en dólares.
- Haga un cuadro de las entradas, salidas y saldo de la organización durante el último año.
- Si el proyecto es de producción o servicios:
- ¿A dónde se venderá el producto?
- ¿Cuál será la cantidad de producción por año?
- ¿Cuánto valdrá esa producción por año?
- ¿Cuáles serán las ganancias de esa producción por año?
- ¿Cómo se financiará la continuidad del proyecto después de que termine el financiamiento del proyecto?

Elabore recomendaciones estratégicas derivadas de las preguntas anteriores

d. Viabilidad contextual (Oportunidades y amenazas externas)

- Describa cuáles factores externos al proyecto pueden facilitar el logro de los objetivos propuestos.
- Describa cuáles factores externos al proyecto pueden dificultar el logro de los objetivos propuestos.

Elabore recomendaciones estratégicas derivadas de las preguntas anteriores

e. Complemento o sinergia del proyecto

El complemento o sinergia del proyecto es la ampliación de la viabilidad y el impacto por medio de alianza con otros recursos y esfuerzos.

- Describa si el proyecto se complementa con otros proyectos.
- Describa si otras instituciones van a participar en este proyecto, cómo lo harán ?
- Describa si este proyecto puede servir de ejemplo para otros proyectos.
- Si es un proyecto de investigación, describa cómo servirá de insumo para acciones conservacionistas o de desarrollo socioeconómico.
- Comente si el proyecto contribuye a la formación o fortalecimiento de un corredor biológico.

Elabore recomendaciones estratégicas derivadas de las preguntas anteriores

1.8 PRESUPUESTO

El presupuesto se puede elaborar en un cuadro como el que se presenta adelante.

Para elaborarlo tome en cuenta la siguiente estructura:

Partidas presupuestarias.

En esta columna se hace una lista de todas las partidas del proyecto; tanto las solicitadas a la cooperación externa como las que aportarán la organización y otras fuentes.

Las partidas pueden ser: salarios, equipos, semillas, insumos, transporte.

Aporte de la cooperación internacional

En esta columna se anota la cantidad de fondos que solicita la organización a la cooperación externa para algunas o todas las partidas presupuestarias.

Aporte de la organización

En esta columna se anota el valor de los recursos que aporta la organización al proyecto (puede ser el valor de semillas, mano de obra, terrenos, equipo, dinero en efectivo u otros).

Aporte de otros

En esta columna se anota el valor de los recursos que aportan otros al proyecto, como por ejemplo el valor de dinero en efectivo, asistencia técnica, equipos, materiales u otros.

Totales

A la derecha y abajo anote los totales .

Explicaciones

Al final del presupuesto, explique detalladamente en qué consiste cada una de las partidas que anotó en el presupuesto.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE PRESUPUESTO

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	Monto solicitado a la cooperación	Aporte de la organización	Aporte de Otros	TOTALES
1. COSTOS DIRECTOS	\$	\$	\$	\$
1.1 Personal				
1.2 Consultorías técnicas				
1.3 Gastos operativos				
1.4 Compras				
1.5 alquileres				
1.6 Construcciones				
1.7 Capacitación				
1.8 Publicaciones				
1.9 Otros				
2. COSTOS ADMINISTRATIVOS				
2.1 Personal				
2.2 Gastos operativos				
2.3 Compras				
2.4 Alquileres				
2.5 Construcciones				
2.6 Capacitación				
2.7 Publicaciones				
2.8 Otros				
TOTALES	\$	\$	\$	\$

Explicación de cada una de las partidas.

Describe el contenido de cada partida y cómo se llegó al monto planteado.

1. COSTOS DIRECTOS

- 1.1 Personal (Personal técnico, personal de apoyo)
- 1.2 Consultorías técnicas
- 1.3 Gastos operativos (Labores de campo, transporte, alimentación, hospedaje)
- 1.4 Compras (Equipo, materiales, insumos, combustibles)
- 1.5 alquileres
- 1.6 Construcciones
- 1.7 Capacitación

- 1.8 Publicaciones
- 1.9 Otros

2. COSTOS ADMINISTRATIVOS

- 2.1 Personal (Personal administrativo, consultorías en administración)
- 2.2 Gastos operativos (Electricidad, teléfono, publicaciones)
- 2.3 Compras (Equipo de oficina, materiales)
- 2.4 Alquileres
- 2.5 Construcciones
- 2.6 Capacitación
- 2.7 Publicaciones
- 2.8 Otros

II. LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

2.1 La función administrativa

Normalmente se manejan conceptos como director, jefe o administrador para designar a la persona encargada de un proyecto y se le llama administrador al encargado de asuntos logísticos y contables. En este caso se le llama administrador al gerente o encargado de lograr los objetivos del proyecto; los elementos de la administración son tres: conceptos, acciones y personas.

Todas las organizaciones y sus proyectos tienen una finalidad o propósito que se logra por medio de una orientación definida, que integra todos sus elementos y los enfoca de forma sistematizada. Este proceso debe hacerse de la forma más efectiva posible, para lo cual requiere de planificación, organización, integración dirección y control.

Las organizaciones requieren principios, técnica, arte e instrumentos para relacionar y orientar sus recursos y funciones, hacia el logro de su finalidad.

Toda organización se relaciona con contextos inmediatos y más amplios entre los que están las presiones, el mercado de sus bienes o servicios y las tendencias globales, como entorno cambiante. Por esta razón se requiere de una interpretación dinámica de la realidad externa e interna para tomar las decisiones más adecuadas, orientadas a lograr la ubicación más ventajosa, las acciones más efectivas y el impacto o los beneficios más altos posibles.

Los elementos de la función administrativa son:

a. Conceptos

El elemento **conceptos** tiene como tarea expresar ideas, es decir, formular nociones básicas.

La función continua en este elemento es **analizar situaciones**, o sea, recopilar datos, determinar causas y desarrollar soluciones alternas.

La principal función en secuencia es **planificar**, que consiste en predeterminar el curso a seguir.

b. Acciones

El elemento **acciones** tiene como tarea **administrar**, es decir, manejar asuntos ejecutivos.

La función continua en este elemento es **tomar decisiones**, o sea formular conclusiones y juicios.

La función en secuencia es **organizar**, que consiste en relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas.

c. Personas

El elemento **personas** tiene como tarea **actuar como líder**, es decir, influir en el equipo para alcanzar las metas. La función continua en este elemento es **comunicar**, o sea asegurar la comprensión.

Las funciones en secuencia son **integrar, dirigir y controlar**.

Integrar es seleccionar al personal competente para los puestos en la organización.

Dirigir es propiciar actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

Controlar es asegurar el progreso hacia los objetivos fijados, según el plan.

El principal capital de una organización es el recurso humano, aunque exista un alto nivel de activos, tecnología y mecanización. Esto implica que la administración tiene que ver principalmente con personas para manejar ideas, asuntos y activos.

En la administración se manejan de forma combinada los elementos de relaciones humanas y tiempo, dado que por medio de la planificación se genera un futuro deseable, de lo cual se derivan los pasos para lograrlo, pasos que se dan en momentos específicos, mediante la acción de otras personas, a las cuales hay que orientar, capacitar y medir su grado logro, entre otros.

En este sentido, eficiencia es "hacer las cosas correctamente" y se relaciona con el concepto de productividad, en el sentido de obtener el máximo de resultados en relación con los insumos utilizados. Eficacia es un concepto más relacionado con la estrategia, en el sentido de "hacer las cosas correctas", o sea, tomar las decisiones más adecuadas y proponerse las metas correctas.

2.2 El proceso administrativo de los proyectos

El proceso administrativo de un proyecto se resume de la siguiente forma:

<i>Funciones en secuencia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Definición de actividades</i>
Diseñar y planificar Predeterminar el curso a seguir. Es la elección del rumbo futuro, de los objetivos que se busca alcanzar y la forma cómo se intentará alcanzarlos.	Diagnosticar	Definir las condiciones actuales
	Pronosticar	Precisar a donde llevará el curso actual
	Fijar Objetivos	Determinar los resultados finales deseados
	Desarrollar estrategias	Decidir cuándo y cómo alcanzar las metas fijadas
	Programar	Establecer prioridades, secuencias y sincronizar los pasos a seguir
	Presupuestar	Asignar recursos
	Fijar procedimientos	Estandarizar métodos
Organizar el trabajo Relacionar y organizar los recursos humanos y el trabajo para alcanzar efectivamente las metas	Formular políticas	Tomar decisiones y establecer lineamientos y reglas permanentes sobre asuntos relevantes y recurrentes
	Establecer la estructura de la organización	Preparar el cuadro de la organización
	Delinear las relaciones	Definir líneas de enlace para facilitar la coordinación
	Crear la descripción de cada puesto	Definir funciones, relaciones, responsabilidades y autoridad
Integrar el equipo Seleccionar personal e integrarlo en los puestos de la organización, así como relacionar las funciones y tareas	Fijar requerimientos para cada puesto	Definir las cualidades requeridas del personal para cada puesto
	Seleccionar	Reclutar el personal calificado para cada puesto
	Orientar	Familiarizar al personal con el trabajo
	Capacitar	Mejorar el desempeño mediante la instrucción y la práctica
	Desarrollar	Ayudar a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades
Relacionar	Establecer la relación operativa de todos los componentes	

Dirigir Propiciar actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.	Delegar	Asignar responsabilidades y definir exactamente los resultados esperados
	Motivar	Persuadir e inspirar al personal a tomar las acciones deseadas Alentar la iniciativa individual
	Coordinar	Relacionar esfuerzos en la combinación más eficaz
	Superar diferencias	Resolver conflictos
	Administrar el cambio	Estimular la creatividad y la innovación para alcanzar las metas
Controlar Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según el plan	Fijar sistemas de información	Definir cuáles datos se requieren, cuándo, cómo se obtendrán, quién los proveerá, cuales decisiones se tomarán, quién las tomará
	Desarrollar estándares de actuación	Fijar situaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones
	Medir resultados	Fijar el grado de desviación de las metas y de las normas fijadas
	Tomar medidas correctivas	Reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, replanificar y repetir el ciclo
	Dar incentivos	Felicitar, remunerar, premiar, disciplinar

2.3 Tipos de administradores

Una de las clasificaciones más comunes de la administración se hace según niveles en la estructura, de la siguiente forma:

Primera línea. Los que se relacionan directamente con el trabajo básico del equipo. La importancia que tiene este tipo de administrador proviene tanto de que son los encargados de transmitir las instrucciones al equipo, dirigir y supervisar directamente el logro y desempeño e informar al siguiente nivel de la estructura administrativa. También tiene gran importancia porque está relacionado directamente con el proceso productivo y tiene una percepción más concreta y realista de fortalezas y debilidades de éste.

Medio. Puede incluir varios niveles y dirigen las funciones de administradores de niveles más bajos y mantener la relación tanto vertical como horizontalmente en la estructura. El número de administradores medios generalmente se establece según el niveles de complejidad y volumen, así como por funciones y programas específicos. Generalmente traducen las políticas, estrategias y lineamientos generales a la operación directa del proceso productivo.

Alto. Es el nivel que tiene la responsabilidad sobre toda la organización. Su función opera en el rango de definir políticas y lineamientos, así como la relación con el entorno de la organización.

2.4 Habilidades administrativas

Todos los niveles administrativos requieren habilidades conceptuales, humanistas y técnicas, sin embargo la índole de su función determina la necesidad de un énfasis o especialización en alguna de esas habilidades.

La habilidad conceptual es más requerida por la alta administración debido a que necesita entender la totalidad de la organización y su relación con el entorno, la relación de interdependencia entre los componentes y la proyección de tendencias.

La habilidad humanista es un requerimiento mayor en la administración media, dado que su labor lo relaciona con los demás, tanto vertical como horizontalmente en la estructura, y tiene funciones orientadas a entender, dirigir y motivar a otros.

La habilidad técnica es el énfasis de la administración de primera línea dado que se relaciona directamente con el proceso productivo y requiere de conocimientos y habilidades especializados.

2.5 Las tendencias sobre organización

El rápido cambio y las tendencias del entorno, así como la alta competitividad requerida para que una organización sobreviva y se desarrolle plantea retos que están transformando el concepto sobre los fines y medios de la administración, por lo cual se requiere:

a. Interpretación dinámica y posicionamiento

Los factores del entorno generalmente afectan positiva o negativamente, tanto a las empresas como a los proyectos, sean éstos ambientales o económico-sociales. Esto implica estar al tanto de los cambios del entorno, tanto de oportunidades como de amenazas, con el fin de ubicarse ventajosamente. La globalización de la economía y el comercio, la comunicación, el desarrollo de conocimientos, la definición de estándares de calidad requeridos, los requerimientos ambientales y sociales de la producción, las tendencias del mercado y el desarrollo tecnológico, plantean la necesidad de estar al tanto del costo beneficio que esto puede significar para la organización, así como la toma de decisiones oportunas y acertadas.

A la vez, esto implica el desarrollo de la eficacia y eficiencia con una alta flexibilidad y provisionalidad, replanteando y atendiendo, tanto la productividad, rentabilidad, calidad e innovación, como el bienestar de los miembros de la organización.

b. Conciencia y respuesta ambiental y social

En una empresa, puede que la ética y la sostenibilidad ambiental y social sean vistas como costos desde la perspectiva de la rentabilidad, lo cual incide en su competitividad. Sin embargo el deterioro ambiental manifestado, entre otros, por la contaminación, el aumento de la temperatura planetaria, el aumento de la brecha entre estratos económicos y sociales y el deterioro de ecosistemas, plantea la necesidad de responder a dichas situaciones por medio de una decisión de política organizacional orientada a contribuir al bienestar o al no deterioro.

c. Orientación integradora

Las tendencias mundiales en diferentes ámbitos, muestran una orientación clara hacia la integración sistémica de los enfoques y actividades humanas. Esto refleja un estado de conciencia más amplio, que plantea dificultades pero también ventajas sobre la diversidad de enfoques. Esto significa que se requiere de aceptación, respeto, integración y aprovechamiento de diversas perspectivas y capacidades de sectores de la población.

Desde la perspectiva organizacional, significa que los administradores deben desarrollar habilidades que van más allá del proceso administrativo en sí y que se refieren a factores estratégicos de visión, ética y cultura, de forma que se respete e integren, no solamente la diversidad interna de los miembros de la organización, como una forma de riqueza, sino la externa en que se desarrollan sus actividades.

2.6 Ubicación del proyecto en el marco del desarrollo sostenible

Dada la generalización de normas internacionales orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social, así como la presión de organizaciones especializadas, asuntos como las áreas protegidas, la contaminación, el deterioro de suelos, la necesidad de reciclar productos naturales no renovables, la integración del valor de los servicios ambientales en la economía y el calentamiento global, son cada vez más considerados como una variable implícita en las actividades productivas y los proyectos socio-económicos.

El calentamiento global producido por la emisión de gases de efecto invernadero y la deforestación, es un asunto tan amplio y complejo, que apenas se están tomando algunas iniciativas experimentales para mitigar el problema. Sin embargo, ya se está manifestando evidentemente en la inestabilidad climática y la incursión de enfermedades de los trópicos en latitudes más al norte, entre otros.

En general los proyectos se diseñan en el marco del desarrollo sostenible, el cual incluye tres elementos: la sostenibilidad económica, dado que las empresas requieren ser rentables; la sostenibilidad ambiental, en términos de no consumir y deteriorar más de lo que se puede renovar, ni alterar ecosistemas; y la sostenibilidad social orientada a que los beneficios sociales sean orientados a mejorar el nivel de vida de la población en general.

2.7 El emprendedor de proyectos

Según el planteamiento de David McLeland, todas las personas tenemos tres motivos o necesidades sociales: el logro, la afiliación y el poder.

Los emprendedores no tienen las mismas motivaciones que los administradores; los primeros tienden a valorar el respeto a sí mismos, la libertad, el sentido de realización y la vida de desafíos. Esto lleva a crear, iniciar o innovar, aunque no necesariamente los emprendedores son buenos administradores.

Las características primordiales del emprendedor son la necesidad de logro, controlar la situación, un umbral más amplio ante el riesgo y la incertidumbre y un comportamiento más determinado a seguir adelante y realizar algo que va más allá de lo que han hecho otros.

La necesidad de logro del emprendedor se manifiesta por medio de las siguientes características:

- Busca una ejecución superior
- Se responsabiliza sus propios actos
- Busca lograr más que los otros
- Opera con un criterio interno de excelencia
- Siente insatisfacción
- Busca información sobre sus actos
- Considera útil que lo critiquen
- Toma riesgos moderados
- Busca logros innovadores y excepcionales
- Hace planes de largo plazo

2.8 El ambiente interno y externo

La realidad en su conjunto es un sistema donde todos sus elementos están interrelacionados y se influyen mutuamente. Este es uno de los factores clave de la sostenibilidad ambiental, económica y social.

En este sentido una organización y un proyecto son parte de un sistema mayor y éste de otro mayor, que va más allá de la zona, las instituciones, el país y la cooperación internacional, de forma que se integra en un contexto regional y mundial.

Internamente, el principal grupo de interés interno son los miembros del equipo, también están otros interesados o socios, tales como la comunidad y la cooperación internacional.

Generalmente la actividad productiva humana utiliza insumo materiales obtenidos del ambiente y genera subproductos o desechos durante el proceso; también sus productos influyen en el ambiente, por lo cual es muy relevante establecer una estrategia de producción limpia. De ahí que se hayan generado criterios e indicadores organizacionales sobre *ecoeficiencia*, por ejemplo el volumen de desechos entre el volumen de producción.

Es importante considerar que, al igual que una empresa, un proyecto en áreas protegidas tiene áreas funcionales: la producción se traduce a generación de cambios y resultados, el mercadeo se convierte en la búsqueda de socios en la cooperación externa interesados en invertir en la conservación y el desarrollo, la finanzas mantienen una función similar, la gerencia y la administración comparten el mismo proceso, así como la innovación y actualización.

En el caso de una empresa productiva, el elemento más relevante del entorno cercano son los clientes o consumidores a quienes se satisface una necesidad a cambio de una ganancia, en este entorno también están los proveedores, la competencia, las organizaciones que regulan la actividad económica, así como los grupos de interés como los sindicatos y las organizaciones ambientalistas. Con todos ellos la organización debe establecer una estrategia de negociación o alianza de forma que contribuya o no interfiera en los fines y medios de ésta.

Para realizar un análisis del ambiente interno y externo de la organización se puede utilizar la técnica del FODA, valorándola según las siguientes variables:

<i>Ambiente interno: la organización</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
RECURSOS HUMANOS		
1. <i>Concepto viable del proyector</i>		
2. <i>Cantidad del personal</i>		
3. <i>Conocimientos y habilidades técnicas</i>		
4. <i>Eficiencia / eficacia</i>		
5. <i>Actitudes / motivación</i>		
6. <i>Organización del trabajo</i>		
7. <i>Otros</i>		
RECURSOS FISICOS		
1. <i>Terrenos</i>		
2. <i>Local</i>		
3. <i>Equipo</i>		
4. <i>Herramientas</i>		
5. <i>Otro</i>		
RECURSOS FINANCIEROS		
1. <i>Dinero disponible</i>		
TECNOLOGÍA		
1. <i>Ya probada</i>		
2. <i>Asesores</i>		
MATERIA PRIMA		
1. <i>Suministro de insumos</i>		
ACTIVOS Y PASIVOS		
ADMINISTRACIÓN		
OTROS		

<i>Ambiente externo, el contexto de la organización</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>amenaza</i>
1. <i>Riesgos</i>		
2. <i>Obstáculos</i>		
3. <i>Potencial e interés de socios y colaboración externa</i>		
4. <i>Competidores</i>		
5. <i>Costos</i>		
6. <i>Capacidad de negociación</i>		
7. <i>Relación con la comunidad</i>		
8. <i>Proveedores de recursos necesarios</i>		
9. <i>Tecnología disponible</i>		
10. <i>Problemas derivados de los objetivos del proyecto</i>		
12. <i>Permisos</i>		
13. <i>Recursos de apoyo</i>		
14. <i>Otros</i>		

2.9 Reingeniería de la organización y/o el proyecto

Cada vez más, hacer lo correcto es muy diferente a hacer lo que siempre se ha hecho. Una vez que se diseña la organización o el proyecto, el proceso de interpretación dinámica, innovación y transformación debe continuar.

Sin embargo, las rutinas y los procedimientos de la acción diaria tienden a convertirse en hábitos y la inercia podría llegar a perjudicar si no se instala una área funcional orientada a la innovación y la reingeniería. Este proceso de reinventar supone tanto la adaptación al entorno como la creación de nuevos conceptos, productos y relaciones.

En el caso de los proyectos ambientales o agropecuarios, la tecnología se amplía constantemente, lo cual se debe aprovechar como factores de efectividad y competitividad. Por ejemplo, la ingeniería genética y la informática están contribuyendo de manera determinante a aumentar la producción y la productividad de las empresas agropecuarias, con lo cual se modifica el concepto, las funciones, la estructura organizacional, y el sistema de mercadeo y comercialización. La *internalización* del valor de los servicios ambientales (como el manejo del agua) en la economía, es una variable que a corto plazo se irá integrando en el análisis del entorno de los proyectos. Lo mismo podría suceder con las iniciativas asociadas al cambio climático que aportan otro ángulo al planteamiento de proyectos forestales o de generación de energía.

Reingeniería significa replantear la organización en su totalidad, suponiendo que se está inventando en este momento, con el conocimiento y la experiencia adquiridos pero según la tecnología y entorno actuales. Según Hammer y Champy, la clave del enfoque de reingeniería son **los procesos** y no las tareas, oficios, personas o estructuras.

Según esto *"reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez."*

En este sentido, cabe revisar la necesidad de hacer ejercicios de reingeniería en nuestras organizaciones, con el fin de hacerlas más efectivas.

2.10 La toma de decisiones

Normalmente la situación real no corresponde con la situación ideal, lo cual implica la necesidad constante de identificar y seleccionar un rumbo de acción, es decir, tomar decisiones y actuar, sea para resolver un problema o para llevar el proceso al punto deseado. La situación actual de una persona o de una organización es la consecuencia, en buena medida, de la red de pequeñas y grandes decisiones que ha tomado durante su vida, consciente o inconscientemente.

Es decir, que cada decisión que se toma, traducida en acciones, tiene una consecuencia de la cual quien la toma es responsable. No se puede decidir estudiar medicina sin asumir la consecuencia de estudiar, a su vez, esto se comportará como causa de otros efectos. Así que en una organización o proyecto las decisiones son la causa de las futuras condiciones, lo cual significa que hay un rango de libertad de acción para construir el futuro en función de las condiciones y evolución interna y del entorno.

Hay decisiones programadas que provienen de las políticas, estrategias, planes, procedimientos y reglas. Estas son lineamientos que se toman como rutina para orientar en situaciones recurrentes. Tienen la ventaja de facilitar el funcionamiento de la organización, disminuyendo esfuerzos y costos, la desventaja puede darse si se pierde de vista que las condiciones internas o del entorno han cambiado y se prosigue con la inercia de las decisiones programadas.

Las decisiones no programadas enfocan y resuelven asuntos atípicos o poco frecuentes, que requieren de un análisis específico de las causas, alternativas y consecuencias de estas. Su ventaja es que pone atención especial a asuntos que pueden tener un impacto significativo en la organización y la desventaja es que implica el uso de tiempo y recursos.

En una condición de certidumbre, quien toma las decisiones tiene la información suficiente para definir la situación actual y pronosticar las consecuencias de las alternativas que considera. En tanto que en una situación de incertidumbre no se poseen las condiciones suficientes para plantear, valorar las alternativas y pronosticar, y tomar decisiones, sea porque no hay información suficiente o porque las condiciones externas son imprevisibles.

Es imposible captar y valorar con precisión todas las variables que intervienen en un proceso, por lo que el riesgo siempre existe en cuanto a el nivel de las probabilidades de que algo suceda. Generalmente las conductas más productivas son las que asumen riesgos moderados, en tanto que las que asumen bajos riesgos obtienen resultados seguros pero bajos y las de alto riesgo pueden obtener grandes resultados pero tienen muchas posibilidades de fracasar.

La finalidad de un sistema racional de toma de decisiones es tener más probabilidades de encontrar soluciones efectivas.

Las cuatro etapas básicas de un modelo racional de toma de decisiones son:

- a. Investigar. Una situación se puede ubicar en una cadena de causas y efectos (árbol de problemas) de forma que se obtenga una visión más clara del nivel o eslabón en que se quiere actuar (tomando la gripe como ejemplo: pañuelo, aspirina o manejo de situaciones de estrés).
- b. Desarrollar alternativas. Esto requiere creatividad debido a que cada administrador tiende a plantear las situaciones y las soluciones siguiendo un patrón. Por esto conviene incorporar una gran diversidad de alternativas de solución.
- c. Evaluar las alternativas y elegir la mejor. Para esto se establecen diversos criterios y valores. Algunos de los criterios básicos es que sea viable, que soluciones satisfactoriamente el problema y que tenga consecuencias positivas o menos negativas.
- d. Implantar la decisión y monitorearla. Una vez tomada la decisión se pasa a la etapa de ejecutar, lo cual implica comunicarla, orientar, asignar recursos y tomar en cuenta los riesgos previstos. Una vez puesta en marcha será necesario monitorear el rumbo del proceso iniciado para determinar si se da según lo previsto o hay que tomar medidas correctivas.

El administrador, como responsable de la toma de decisiones debe manejar la técnica y la actitud en su perspectiva correcta. La toma de decisiones implica que en pocas situaciones se contará con la información relevante de forma completa por lo cual se debe asumir que la racionalidad es limitada; por otra parte en cada dilema que se enfoque existe la necesidad de optar por un camino y ceder las condiciones del otro, por lo cual se debe aceptar y asumir las consecuencias de la decisión tomada.

Por otra parte, hay varios elementos que se toman como guías cognoscitivas que pueden dar buenos o malos resultados, por lo cual es relevante tomar conciencia de su uso y alcance; tal es el caso de la experiencia de situaciones que se presentan con mayor frecuencia, la representatividad de una situación para hacer generalizaciones. Adicionalmente, hay puntos de referencia que se toman como punto de partida en la toma de decisiones, tal es el caso de los antecedentes de un producto o una situación.

Resumiendo, el administrador debe mantener claras las metas de la organización y sobre esa base tomar las decisiones, utilizando un modelo racional de toma de decisiones, asumiendo riesgos lo más moderados posibles y reconociendo que maneja antecedentes y experiencias, que pueden ser tanto un recurso como una limitante al analizar la situación, ponderar alternativas y tomar la decisión.

2.11 El diseño de la estructura de la organización

Para lograr las metas de la organización se requiere de la interrelación de personas de forma que los procesos que se generan sean los más efectivos posibles; dicha interrelación debe tener cierta estabilidad para que la organización tenga la capacidad de definir sus metas y estrategias y avanzar hacia su logro.

En este sentido, en cuanto a diseño organizacional, corresponde definir cuál es la estructura más adecuada a partir de las metas y la capacidad de la organización, ubicados en el contexto de factores del entorno. En esta fase de diseño corresponde definir la estructura de la organización de forma que las actividades estén bien divididas, integradas y coordinadas.

Realizar adecuadamente el diseño y la estructura organizacional es una fase crítica, y es un proceso permanente, pues de esto dependerá la eficacia y la eficiencia que se logre y, por tanto, de los resultados generales de la organización.

La función del administrador es tomar decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada tomando en cuenta el interior y el exterior de ésta. Esto lo hace por medio de relacionar y organizar los recursos humanos y el trabajo para alcanzar efectivamente las metas.

Enfoques de la coordinación

- a. El enfoque de *técnicas básicas de la administración* consiste en la aplicación de instrumentos como la especificación de relaciones en la cadena de mando y el flujo de información, la definición de reglas y procedimientos para la coordinación rutinaria o la supervisión de contacto directo del avance respecto a los planes y metas.
- b. El enfoque de *incremento del potencial de coordinación* se refiere al establecimiento de vínculos permanentes entre departamentos para compartir necesidades y responsabilidades.
- c. El enfoque de *reducción de necesidades de coordinación* se refiere a la creación de condiciones de recursos escasos con el fin de obtener márgenes de seguridad o a la creación de unidades independientes que realizan todas las tareas.

Tipos de estructuras organizacionales

Las estructuras organizacionales se clasifican en tres tipos: por función, producto/mercado o matriz.

- a. La organización funcional reúne en un departamento las actividades similares (actividades de campo, relación con socios y cooperantes, negociación de propuestas, manejo financiero, recursos humanos, dirección superior, innovación).
- b. La organización por producto se estructura según la ejecución de componentes del proyecto, lo cual puede ser con un criterio de división geográfica o de enfoques (comunitario, manejo del área, elaboración y negociación de proyectos).
- c. La organización de matriz combina las dos anteriores, de forma que una cadena de mando es funcional, mientras que otra es horizontal, combinando personal de diversos departamentos funcionales para proyectos específicos o componentes de éstos.

d. Las organizaciones virtuales

El incremento de los recursos y habilidades de comunicación, así como los requerimientos de agilidad y efectividad de las organizaciones y proyectos han generado modalidades de organizaciones virtuales. Esta está orientada establecer nexos operativos, alianzas y compartir fortalezas y riesgos para aprovechar oportunidades específicas. Estas implican que:

- Se aprovechan ventajas comparativas de cada una de las partes
- Se establecen vínculos virtuales que aceleran las relaciones
- Son provisionales
- Hay interdependencia
- Hay gran flexibilidad
- No se ven limitadas por fronteras

Cabe mencionar que las organizaciones de segundo grado entre proyectos presenta una tendencia a hacerse más virtual y menos presencial para llegar a acuerdos y tomar decisiones.

2.12 El manejo de los recursos humanos

Planificar los recursos humanos implica mantener la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuándo éstos se necesiten. Esto se lleva a cabo mediante el análisis de los factores internos como las necesidades actuales y esperadas y los factores del entorno.

Esta fase debe ser consolidada mediante el reclutamiento, selección del personal, orientación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y las acciones de incentivos o disciplina.

El proceso de planificación de los recursos humanos implica hacer planes sobre:

- Necesidades futuras
- Equilibrio futuro entre empleados necesarios y presentes
- Reclutar o despedir
- Formar y desarrollar al personal

Las cuatro C es un modelo que incluye cuatro variables para valorar la eficacia del proceso de administración de los recursos humanos:

- a. Competencia (capacidad) de los empleados respecto a las funciones y tareas actuales y futuras.
- b. Compromiso de los empleados respecto a las políticas, estrategias y organización en general.
- c. Congruencia entre la estrategia, políticas y metas de la organización y los miembros del equipo.
- d. Costos efectivos, como la efectividad de las políticas respecto a salarios, beneficios, rotación, ausentismo y otros factores, de forma que se mantengan iguales o inferiores a otras organizaciones o proyectos similares.

Evolucionar es una necesidad vital para cada organización, proyecto o persona. Sin embargo siempre existe una fuerte tendencia a mantener los enfoques, creencias, valores, procedimientos, inercia, estructuras, etc., lo cual puede llevar a la desactualización, ineffectividad, caducidad o término de la vigencia. Por estas razones es necesario cambiar, lo cual requiere de una gestión específica.

El proceso de cambio tiene tres etapas:

- a. *Descongelamiento* de la forma de ser institucional, fundamentada en necesidad de cambio.
- b. *Cambio*, en cuanto a descubrir o adoptar conocimientos, valores, actitudes, relaciones y comportamientos nuevos.
- c. *Recongelamiento*, de forma que la nueva forma de ser se establezca y refuerce, mientras sea efectiva.

La importancia del proceso de cambio, parte de la necesidad de ubicarse ventajosamente respecto a la realidad, por medio de una interpretación dinámica de ésta.

En el primer paso es relevante lograr la aceptación del cambio por medio de la evidencia , como paso previo a instalar la nueva forma de ser por medio de la identificación e interiorización, mientras que en el tercer paso se requiere asegurar el nuevo estado, por medio del reforzamiento para que se estabilice.

Los métodos para manejar la resistencia al cambio van desde la educación y comunicación, hasta la coerción, y deben partir de una condición específica adaptando la intervención administrativa a cada una de éstas.

El cambio se puede gestionar desde los siguientes enfoques:

- a. Diseño organizacional, fundamentado en la definición detalladas de responsabilidades de los puestos, división del trabajo, relaciones y estándares de desempeño.
- b. Descentralización, creando unidades más pequeñas con el fin de aumentar la motivación y concentrar la atención en asuntos relevantes.
- c. Modificación del flujo del trabajo, así como la agrupación de especialidades, también con la intención de aumentar la productividad.

Los factores de satisfacción y de insatisfacción están presentes en cada persona de forma particular y, además, estos cambian con el tiempo. Esto significa que el administrador debe considerar a cada persona en particular así como el conjunto de miembros de la organización, en un contexto temporal, para definir la política de la organización al respecto.

Uno de los factores clave de la acción administrativa sobre la motivación son las expectativas. Todas las personas deciden su conducta eligiendo entre diversas opciones, tomando como criterio de elección su expectativa de lo que pueden obtener de cada acto. Respecto a la conducta en la organización implica que la conducta depende de los factores personales y del ambiente, que cada persona toma decisiones conscientes, que cada persona es diferente y que cada conducta conduce a obtener los resultados deseados.

Es importante tomar en cuenta este factor en el proceso administrativo dado que integra el factor de las decisiones que cada persona toma respecto a su trabajo, relaciones y la organización en general. Desde la perspectiva del administrador debe tomar en cuenta las motivaciones e intenciones del personal en función de lo que espera obtener, el valor de los factores que se consideran motivantes (logros, premios, reconocimientos, ascensos y recompensas en general), así como el grado de desempeño que genera cada uno de estos factores. De esta manera, es posible determinar el tipo de recompensas que se valoran en la organización, determinar el grado de desempeño deseado, relacionar ambos factores y proceder a generar el sistema de recompensas.

El enfoque de las metas como factor de motivación se fundamenta en el concepto de que los seres humanos tenemos una tendencia natural a proponernos metas y trabajar por su logro, así como que esto sólo sirve si son entendidas y aceptadas. Este enfoque es fundamental al integrar el personal en su puesto, así como a los cambios que sucederán durante su participación en la organización, depende en buena medida de que se hayan definido la viabilidad de las normas, su coherencia con las metas personales y la aceptación de éstas, de forma que la conducta se oriente a la meta.

El liderazgo administrativo se refiere al proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros del grupo y de influir en ellas. Existen líderes que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones y que la transforman. Una de las teorías (Bass) establece los tipos de líder transaccional y transformador. El transaccional se orienta a ayudar a los empleados a pensar y actuar en función de lograr los objetivos, por medio de una actuación racional y

objetiva. El transformador incrementa el valor de la misión y las tareas, más allá de los intereses personales y enfocan el nivel de necesidades más alto.

Algunos autores indican que el liderazgo transformador se deriva de una alta necesidad de influir en los demás (motivo de poder) unido a condiciones de energía, autodominio, comunicación, confianza y convicción, que generan un interés de identificación respecto a los seguidores. Otros plantean una posición psicoanalítica sobre el liderazgo, refiriéndose también a necesidades tales como controlar el ambiente. Existen condiciones previas en las personas que facilitan el surgimiento de la capacidad de liderazgo, tales como la capacidad de comunicación. Sin embargo, el rol de líder se puede construir a partir de un trabajo interior de desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas.

Una de las referencias útiles para el desarrollo de la capacidad de liderazgo es tomar en cuenta que la motivación y el comportamiento del personal surge de una combinación de factores internos (predisposiciones, motivos o necesidades) y de situaciones específicas de la organización. Esto significa que el líder, aunque tiene un estilo natural espontáneo, puede aprender a dejarlo de lado y escoger y asumir conscientemente el estilo de liderazgo que considera más efectivo para cada situación específica.

III. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

3.1 Monitoreo y evaluación

Evaluar un proyecto es valorar el grado de cambio en la realidad producido por las acciones planificadas; monitoreo es controlar el grado de avance hacia dichos resultados durante el proceso de ejecución con el fin de tomar decisiones correctivas.

Para esto se requiere de un sistema de información que integre el sistema de indicadores, el procesamiento de la información y la elaboración y presentación de informes. El sistema de monitoreo y evaluación debe ser parte de la cultura organizacional y del proceso gerencial. Debe ser simple y de bajo costo, pero suficientemente estructurado y preciso para obtener y brindar información clave de forma oportuna.

El sistema de monitoreo y evaluación puede incluir tanto mecanismos internos de la organización ejecutora, como externos de la cooperación o socios del proyecto. Está compuesto por un método, instrumentos, periodicidad y el mecanismo de revisión y toma de decisiones.

3.2 ¿Qué entender por impacto?

Etimológicamente impacto es *“huella o señal dejada”*. En este caso impacto se considera equivalente a cambios, efectos, consecuencias o resultados. Otra forma de definir impacto es como rentabilidad social y ambiental de las inversiones.

El significado o relevancia del impacto de un proyecto es un asunto relativo al concepto y alcance de este, para lo cual conviene aplicar criterios como el de costo-efectividad o costo-beneficio de las inversiones. Un criterio general es que los proyectos tengan un impacto significativo y duradero, con una inversión razonable.

3.3 Fundamentos de la evaluación de impacto

Los asuntos centrales de la evaluación de impacto se resumen de la siguiente forma:

a. **Momento y método**

Los procesos y proyectos pueden ser evaluados desde las siguientes perspectivas temporales y metodológicas:

- **Exante** (o línea base) con el fin de ubicar en el contexto, definir las condiciones de punto de partida y determinar la intencionalidad y direccionalidad óptimas para lograr el máximo de impacto.
- **Concurrente** (monitoreo), durante la ejecución con el fin de determinar si la forma en que se está ejecutando permite generar el impacto buscado.
- **Expost** (evaluación). para determinar si se generó o no el impacto previsto y hasta qué punto, los resultados son atribuibles a las acciones realizadas.

b. La cultura de aprendizaje

Una organización efectiva tiene como condición, entre otras, dar una respuesta efectiva a la siguiente pregunta:

¿En qué medida está integrada la evaluación, la retroalimentación, la apertura a los cambios, el mejoramiento continuo y la innovación en el quehacer del líder, la organización o el proceso?

La evaluación, como medio para la toma de decisiones, responde a la necesidad de orientación y mejoramiento del desempeño y el impacto. Como tal debe ser generar los datos necesarios, de forma precisa, rápida y con un bajo costo.

Sin embargo, existen nociones subjetivas sobre la evaluación que pueden debilitar su utilidad. En tal sentido el desafío es crear las condiciones para el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje que defina, comprenda e integre la evaluación como una actitud de mejoramiento, mediante la interpretación actualizada de la realidad, la integración del aprendizaje en el quehacer para hacerlo más efectivo.

Para esto conviene fortalecer:

- Hábitos de registro detallado, ordenado, sistemático y permanente de datos.
- Perfeccionamiento de instrumentos de medición.
- La integración del factor presencial como elemento relevante para la medición.
- La incorporación de la evaluación del impacto y el desempeño en el proceso de planificación estratégica y operativa.
- La simplicidad y bajo costo de la actividad evaluativa y del proceso de planificación en general.

c. Acerca de la medición

La medición sistemática de los procesos es la única garantía, no sólo de evaluar adecuadamente el impacto, sino también de que las estrategias, y las medidas preventivas y correctivas propuestas sean apropiadas. La utilidad de la evaluación radica en que:

- Sirve para documentar adecuadamente los procesos, en términos de línea base, resultados deseados, situación presente y proyección.
- Permite determinar con criterios objetivos las áreas problemáticas que necesitan ser mejoradas, evidenciando las dificultades reales y el grado de recurrencia de las mismas.
- Provee evidencias tangibles sobre los logros y las estrategias necesarias para consolidarlos.
- Apoya los procesos de revisión de los procedimientos de trabajo, proveyendo información actualizada y oportuna para la toma de decisiones.
- Orienta la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la generación del impacto, por medio de la consideración de variables de interés, tales como la cobertura o el costo.
- Sirve de referencia para la definición de estrategias y lineamientos globales

Para que lo anterior sea efectivo, el proceso de medición debe basarse en procedimientos estandarizados que garanticen su confiabilidad.

3.4 Procedimiento básico para iniciar la medición

a. ¿Qué y cómo medir?

El sistema de medición debe determinar ¿Qué se quiere medir? y ¿bajo cuáles estándares se hará la medición?

El procedimiento debe incluir:

- Una definición de los aspectos de la situación deseada que serán medidos.
- Generación de la información requerida.
- Retroalimentación del proceso de planificación y toma de decisiones.

Generalmente, se tiende a relacionar la medición con porcentajes, estimaciones, aproximaciones y presupuestos, o más aún, con modelos matemáticos y estadísticos. Aunque esto puede ser necesario, cabe recordar que la finalidad de la medición es determinar, con *suficiente aproximación* dónde estamos y cuán cerca o lejos nos encontramos de la situación deseada. Esto significa que el proceso de medición no debería ser complejo ni caro, sino suficiente para tener una noción bastante confiable acerca de la situación.

c. Ámbitos tangibles e intangibles

Según se ha mencionado anteriormente, la naturaleza de los ámbitos evaluados puede considerarse como *“tangible”* o *“intangible”*. Los cambios tangibles o extrínsecos son del orden de lo *cuantitativo*: el crecimiento o decrecimiento; mientras que los cambios intangibles o intrínsecos, son del orden de lo *cualitativo*: la transformación.

Las variables tangibles o cuantitativas generalmente se miden con cifras absolutas o porcentajes, mientras que las variables intangibles o cualitativas generalmente se miden mediante escalas descriptivas, aunque en algunos casos es viable aplicar indicadores cuantitativos.

d. Reglas básicas para la medición

- Debe cumplirse con la objetividad en el proceso de recopilación, ordenamiento, procesamiento y análisis.
- No confundir causa con efecto, ni en el diseño ni en el proceso de análisis, generalmente el efecto es lo observable.
- No confundir causa con correlación. La ocurrencia de hechos de forma concomitante no necesariamente implica que exista una concatenación directa entre ellos.

e. Procedimiento para la evaluación ex-post

En el caso de la evaluación ex-post del impacto, se trata de hacer una valoración para determinar en qué medida se ha alcanzado la situación deseada, formulada en el diseño del proyecto, y cómo esto se expresa en resultados concretos, según el siguiente esquema:

Respecto al impacto, se monitorea y evalúan los resultados de la ejecución en cuatro niveles:

- **ACTIVIDADES**

Cantidad, calidad, orientación, costo y momento de las acciones y tareas que se desarrollaron para obtener los productos programados.

- **PRODUCTOS**

Resultados concretos de la ejecución de las políticas, programas o proyectos evaluados, tales como bienes producidos y/o productos prestados. Corresponden con los objetivos específicos en la programación

- **PROPÓSITO**

Resultados obtenidos al utilizar los productos. Corresponde con el objetivo general o más alto del proyecto.

- **FIN**

Es la contribución que hace el logro de los propósitos del proyecto a procesos o contextos más amplios, lo cual puede asegurar la permanencia y continuidad de los logros alcanzados, más allá de la vida útil de los procesos evaluados. Pueden corresponder con la misión de la organización. Normalmente el logro de los fines depende de muchos factores, algunos de los cuales no están bajo control del proyecto.

f. Ubicación del control (evaluación y monitoreo) en el proceso administrativo

	Conceptos	Acciones	Personas
Tareas	Pensamiento expresado en conceptos	Gestión	Actuación como líder
Definición	Formular nociones elementales	Manejar asuntos ejecutivos	Influir sobre el personal para alcanzar las metas.
Funciones continuas	Analizar problemas	Tomar decisiones	Comunicar
Definición	Recopilar datos, determinar causas, desarrollar soluciones alternas	Formular conclusiones y juicios	Asegurar la comprensión
Funciones en secuencia	Planificar	Organizar	Integrar Dirigir Controlar
Definición	Predeterminar el curso a seguir	Relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas.	Seleccionar personal competente para los puestos en la organización. Propiciar actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados. Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados, según el plan

3.5 El análisis de la evaluación

El análisis de la evaluación se orienta a definir el grado de logro del proyecto, los factores que contribuyeron o dificultaron el proceso, las decisiones que se tomaron y el aprendizaje obtenido del proyecto para futuras iniciativas similares.

Uno de los principios institucionales y en el diseño de proyectos es que su impacto sea significativo y duradero y

que sean sostenibles en el largo plazo, es decir, que el proceso o el efecto perdure después de que el proyecto haya terminado.

La sostenibilidad de los procesos depende de una mezcla, interrelación y equilibrio de factores, relativos a organización, contexto y evolución del proceso mismo, por lo cual es relevante analizarlos de forma sistémica. Entre éstos pueden estar:

a. Factores de la organización

Liderazgo: El liderazgo tiene una función clave en los procesos de autogestión; como factor que contribuye a aglutinar al grupo, facilitar la comunicación, canalizar las necesidades hacia propuestas concretas de solución y orientar el esfuerzo hacia un ideal, generalmente se va adicionando una función administrativa más técnica, pero el mantenimiento del liderazgo refuerza ideales, compromiso, cohesión y participación grupal orientados hacia el logro de metas.

Cohesión grupal y compromiso: La actitud de apoyo a las metas grupales, así como la identificación y sentido de pertenencia respecto a una organización es un factor de sinergia para la efectiva acción conjunta.

Iniciativa y esfuerzo: La dinámica de inercia social se rompe por medio de la iniciativa para cambiar las condiciones, pasando por «la barrera del sudor» del esfuerzo en común; la iniciativa y el esfuerzo se reflejan en la disposición a experimentar e innovar, en la persistencia del esfuerzo y contribución de los miembros durante la trayectoria previa de la organización.

Capacidad de gestión y control: El logro de la capacidad técnica administrativa es una condición necesaria para aumentar la efectividad de las acciones, principalmente cuando la organización pasa a la etapa de empresa.

Conocimientos, habilidades y destrezas: El nivel de conocimientos, habilidades y destrezas de los miembros determina la situación de ámbitos tan diversos como orientación del proceso, cohesión del grupo, productividad, ubicación en el contexto y resultados y beneficios. Aquí radica la relevancia de contribuir con la formación de capital humano.

Activos: Junto con las necesidades, el liderazgo y las capacidades del grupo, los activos son uno de los principales factores que contribuyen a catalizar los procesos de desarrollo.

La tecnología: Como una derivación instrumental de los activos y de los conocimientos, habilidades y destrezas, el manejo de tecnología contribuye a aumentar la productividad y a pasar a escalas superiores.

b. Factores del entorno

Apertura y valoración política y social para el desarrollo de procesos de participación ciudadana: Para que los procesos de desarrollo surjan y se desenvuelvan es necesario un mínimo de espacio político y social, que vaya más allá de la tolerancia, hacia la apertura y valoración como formas de contribución al desarrollo, preferiblemente contando con el apoyo institucional concreto.

Disponibilidad de apoyo financiero: Según se ha planteado, los activos, principalmente orientados al capital de trabajo, son uno de los factores catalizadores y de sostenibilidad de los procesos de desarrollo, principalmente en el caso de empresas asociativas, micro y pequeña empresa.

Disponibilidad de apoyo con capacitación y asistencia técnica: El desarrollo del capital humano es una de las prioridades en los procesos de desarrollo sostenible; la relación con un contexto cambiante, lo cual requiere del desarrollo de las capacidades, adopción de tecnologías más efectivas y disponibilidad para el cambio.

Condiciones del mercado de productos o servicios: El aumento de la relación con el mercado es una consecuencia de la dinámica de desarrollo, sea con productos o servicios, para lo cual se requiere de adecuaciones internas o de influencias políticas y sociales para hacer más propicias las condiciones del mercado.

c. Factores del proceso

Proceso autogestionado: Este es una condición y característica de los procesos de participación ciudadana; son los interesados quienes definen sus necesidades y cómo superarlas, la que aporta su esfuerzo, la que dirige sus acciones y distribuye los beneficios. La autogestión influye positivamente en la sostenibilidad de los procesos, debido a que no parte de una influencia externa o «desde arriba», sino del grupo, lo cual permite desarrollar actitudes de responsabilidad por la propia vida personal y de la organización, así como desarrollar iniciativas y potencialidades particulares. La apropiación del proceso es tanto consecuencia como condición para que un proceso funcione.

El proyecto como medio: La expectativa que genera el desarrollo de un proyecto, el esfuerzo que se enfoca en él, o la solución de necesidades inmediatas pueden limitar la visión de las metas de desarrollo humano de largo plazo, debilitar la cohesión grupal y llevar a delegar en pocas personas la administración del proceso. Mantener el criterio de que los proyectos son medios para el logro de fines más altos contribuye a la sostenibilidad de los procesos, pues ayuda a crear una visión de desarrollo humano más amplia.

Viabilidad y factibilidad del proyecto: Es una condición que se determina, en parte, con los criterios técnicos tradicionales sobre factibilidad financiera y viabilidad técnica y de mercado.

La escala del proyecto: La escala del proyecto es un factor relevante en la sostenibilidad, pues se requiere de una base suficientemente amplia para el «despegue» del grupo o de los individuos a otros niveles de desarrollo, con posibilidades más amplias. El nivel de la escala del proyecto condiciona que la organización o las personas se mantengan dentro de un nivel de subsistencia o sostenimiento, o que realmente logren superar desventajas o «cuellos de botella» para proseguir en un proceso de desarrollo gradual.

Consistencia entre el proyecto y las necesidades de la gente y de la organización: Lo que no parte de una necesidad no se sostiene; éste principio establece que los proyectos deben enfocar las necesidades prioritarias sentidas por los miembros de los grupos.

Estrategia para ubicación ventajosa en el contexto y/o modificación del mismo: Es un factor de sostenibilidad que las organizaciones establezcan en forma realista las adecuaciones internas y los rumbos de acción para responder a las necesidades de sus afiliados o beneficiarios, a efecto de ubicarse ventajosamente en la relación con el entorno, lo cual significa elaborar y ajustar una orientación estratégica para que sus fines de desarrollo sean más factibles.

El proyecto como empresa en un mercado abierto: Los proyectos, en cuanto empresas, requieren ser administrados con criterios de mercado; esto se enfatiza dado que el incremento de la relación con el contexto y los requerimientos cambiantes que éste plantea, requieren de mayor efectividad, productividad y competitividad.

Desarrollo de recursos humanos: El capital humano es la principal riqueza del futuro cercano y la base de la sostenibilidad de los procesos. De ahí la necesidad de que los proyectos y procesos tengan un fuerte componente de educación, asistencia técnica y capacitación, con el fin de facilitar la formación y el desenvolvimiento de las potencialidades de sus miembros.

Los resultados de corto y de largo plazo: El mantenimiento de la dinámica grupal de participación, compromiso y autogestión se alimenta del interés por la superación de necesidades y, por tanto, de los resultados. En la medida que haya resultados concretos inmediatos, tales como los provenientes de los sistemas de crédito, se fortalece la sostenibilidad mediante efecto de demostración que liga el esfuerzo grupal e individual, con los beneficios directos.

Por otra parte, también es vital para la sostenibilidad el mantenimiento de ideales de largo plazo, la concepción de que los proyectos son medios y no fines y un nivel de conciencia sobre la insatisfacción de necesidades más altas.

El enfoque de crecimiento cuantitativo y transformación cualitativa: Hay una interacción entre los factores tangible e intangible, de las áreas, personas-organizaciones-comunidad, de los factores del proceso y de la relación más amplia entre los elementos del desarrollo sostenible: económico-social-ambiental.

Esto implica una dinámica de sinergia y retroalimentación específica para cada situación. Por ejemplo, los ingresos o el cambio en el estándar de vida tienen una relación directa con los cualitativos como autoestima o incremento de conocimientos, habilidades y destrezas. Normalmente se nota una tendencia marcada a enfocar las metas inmediatas en las necesidades tangibles, como corresponde a la urgencia de las necesidades básicas de una parte significativa de la población; sin embargo, los procesos sostenibles se fundamentan, tanto en las capacidades de la gente, como en el progreso material.

Combinación de liderazgo y capacidad administrativa: El liderazgo, como impulsor de valores e intenciones y como aglutinador del grupo es un factor básico de la sostenibilidad del proceso que debe complementarse y lograr un rol efectivo con las capacidades administrativas y técnicas requeridas por procesos.

Anexo 1.

Lista de control del sistema de monitoreo y evaluación

- La evaluación y el monitoreo son un solo proceso continuo, el monitoreo es un medio para controlar el avance en cuanto a desempeño e impacto, mientras que la evaluación es la valoración del grado de logro, así como la elaboración de un mensaje retroalimentador para las siguientes etapas.
 - Definidas las expectativas de la audiencia que recibirá el informe.
 - Definidos los datos críticos para valoración y toma de decisiones
 - Pertinencia, claridad y coherencia de los objetivos
 - Elaborada una estrategia institucional para alcanzar los objetivos
 - Estructurado un sistema de indicadores
 - Definidas las fuentes de información
 - Definidos los supuestos sobre factores condicionantes
 - Establecidos los mecanismos de retroalimentación y comunicación
 - Utilización de una estructura simple de programación (el marco lógico, es una de las herramientas útiles)
 - Elaborada una estrategia de monitoreo y evaluación para comparaciones en puntos clave
 - Indicadores medibles, precisos, consistentes
 - Fuentes de información existentes, regulares y de bajo costo
 - Recursos para la recolección, manejo, almacenamiento y análisis de datos
 - Participación del equipo ejecutor en la planificación para garantizar objetivos realistas, acuerdo sobre estrategia, apropiación y aprendizaje
 - Para áreas protegidas, objetivos e indicadores basados en un sistema de monitoreo o en el plan de manejo.
 - Definidos métodos, roles y responsabilidades en el manejo del sistema
 - El análisis se establece como sistema continuo
 - El sistema de monitoreo y evaluación tiene apertura para nuevos factores
 - Hay flexibilidad para revisar el plan de monitoreo
 - Sistema de monitoreo simple y de bajo costo pero con recursos suficientes para hacerlo bien.
 - Se utilizan diversas herramientas complementarias como matrices con escalas de calificación, entrevistas estructuradas, grupos de enfoque, observaciones directas con listas de chequeo, mapeo.
 - Hay un sistema central de información para sistematizar y comparar la información en el tiempo, el cual emite reportes oportunos, claros y significativos.
 - Se revisan los resultados con los interesados
 - Definidas las formas en que la información de resultados será utilizada en el aprendizaje y la toma de decisiones
-

- ❑ Elaborada una estrategia de comunicación de resultados y procedimientos de reporte.

Anexo 2
INFORMES DE AVANCE

Aún desde la etapa de diseño del proyecto, es relevante considerar la elaboración de informes de avance a los colaboradores, ya que esto influye en el sistema de evaluación y monitoreo, así como en los costos, y por tanto en el presupuesto.

A continuación se presenta un modelo de informe:

Ejemplo de estructura de informe de avance

1. Principales actividades realizadas durante el trimestre
2. Principales actividades realizadas desde el inicio del proyecto
3. Porcentaje de ejecución de las actividades programadas
4. Principales avances con relación a los objetivos específicos o productos del proyecto desde el inicio
5. Principales avances con relación al propósito del proyecto desde el inicio
6. Principales avances con relación al fin del proyecto desde el inicio

Factores que contribuyen o limitan el desarrollo del proyecto

1. Factores internos que han contribuido a los logros del proyecto
2. Factores internos que han dificultado los logros del proyecto
3. Factores externos que han facilitado los logros del proyecto
4. Factores externos que han dificultado los logros del proyecto

4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
TOTAL				

**Informe de Contrapartida Aportada por el Ejecutor
(Cantidad Acumulativa desde el Inicio del Proyecto)**

Partida Presupuestaria	Fuente	Presupuesto	Cantidad aportada en Efectivo	Cantidad aportada en Especie	Total invertido
TOTAL					

**Informe de Contrapartida Aportada por Otros
(Cantidad acumulativa desde el inicio del Proyecto)**

Partida presupuestaria	Fuente	Presupuesto	Cantidad Recibida en Efectivo	Cantidad Recibida en Especie	Total Recibido

TOTAL					
--------------	--	--	--	--	--

ANEXO 3 - Insumos para una estrategia grupal constructiva y consensuada
 7 hábitos de los grupos (equipos de trabajo o familias) efectivos en la realización de sus posibilidades
 Rafael Luna. Desarrollado tomando como referencia los planteamientos de S. R. Covey

Hábito	Descripción	Resultados	Preguntas
1. Ser proactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable • Proponer • Tomar la iniciativa • Dar respuesta efectiva a cada situación 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad • Transformación • Desenvolvimiento • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Me interesa lo que ocurre a todo el grupo ? ¿Tomo iniciativas personales con acciones efectivas ante... ¿Tengo disciplina para hacer cambios, reforzarlos y mantenerlos? ¿Doy respuesta a las necesidades del grupo rápidamente? ¿Doy respuesta a las necesidades aunque vayan más allá de...
2. Empezar con un fin en mente	<ul style="list-style-type: none"> • Guiarse por una misión personal y/o del grupo. • Guiar la propia vida. • Tener un propósito 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de la vida • Reforzamiento de lo importante • Dirección de los pensamientos, sentimientos y acciones 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Toco el botón de <i>pausa</i> para revisar si actué por principios y valores? ¿Me mantengo actualizado sobre fines, metas, actividades y prioridades? ¿Reconozco la relación que tienen mis funciones y tareas con el grupo? ¿Sé por qué y para qué hago las cosas? ¿Cuáles son mis metas de contribución con el grupo?
3. Poner primero lo primero	<ul style="list-style-type: none"> • Tener criterios sobre lo importante. • Definir prioridades • Administrar la propia vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo importante sobre lo urgente o secundario. • Utilización inteligente del tiempo y la energía. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Enfoco mi actividad en lo más importante respecto a la vida? ¿Respondo a todos los asuntos a la vez o a uno por uno? ¿Dedico tiempo y energía a lo que da sentido a mi vida?
4. Hacer que todos ganen	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar el beneficio de todos 	<ul style="list-style-type: none"> • Bien común • Todos se benefician 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué hago para que todos ganemos ? ¿Busco las alternativas que benefician a todos ?
5. Comprender primero, luego ser comprendido	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar, entender, comprender. • Promover la comunicación efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Aceptación de la diversidad. • Integración armónica del grupo / familia 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Me esfuerzo en buscar la forma de entender mejor a los demás? ¿Valoro a los demás, acepto la diversidad, respeto las diferencias? ¿Muestro consideración y aprecio al escucharlos? ¿Me ocupo de que el grupo se sienta bien?
6. Construir sinergias	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar orgánicamente • Unir esfuerzos • Construir interacciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la capacidad • Integración grupal • Logros externos 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo y con quién puedo interactuar para resolver los problemas? ¿Apoyo al grupo con ideas, sentimientos y acciones?
7. Actualizar la interpretación	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicarse en el cambio continuo • Interpretar la realidad actualizadamente • Dejar la interpretación anterior • Renovar, innovar, desenvolverse continuamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en el contexto y el proceso • Renovación • Actualización • Avance 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Renuevo continuamente mi interpretación de la realidad? ¿Dejo mi interpretación anterior? ¿Cómo puedo participar en la renovación propia y del grupo? ¿Doy lo mejor? ¿Contribuyo con el grupo a interpretar de forma actualizada? ¿Estoy contribuyendo a que la misión y los objetivos del grupo se realicen sobre una base actualizada?