

Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA

Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos

Serie Organización para la Ejecución de Proyectos

Planificación estratégica

2003



Series de Publicaciones RUTA

658.4012

L589p

La planificación estratégica / León, Jorge, Meza, Ronald, Morales Carmen E. --San José, C.R.: Unidad Regional de Asistencia Técnica, 2003.

70 p.:il.; 28 cm. --(Series de Publicaciones RUTA: Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. Fascículo 6)

ISBN: 9968-866-19-9

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 2. ESTRATEGIA. 3. MARCO LOGICO. 4. PLAN GLOBAL DE INVERSIONES. 5. ANALISIS DE OBJETIVOS

Agradecemos a todas las personas, técnicos de los proyectos, consultores y personal de RUTA que colaboraron en la preparación de este documento

Autores

Jorge León. RUTA
Ronald Meza. RUTA
Carmen Eugenia Morales. RUTA
Linda Báez. RUTA

Colaboraron en la revisión

Ricardo Alejandro Vásquez. PRODERCO, Honduras
Eduardo Zamora. Nicaragua
Gloria Chicas de Márquez. ICAP. Costa Rica
María del Rocío Díaz. Costa Rica
Carmen Eugenia Morales. RUTA
Ronald Meza. RUTA

Control de edición

Carmen Eugenia Morales. RUTA
Mayela Rodríguez. RUTA
Roxana Romero. RUTA

Diseño y diagramación

Oscar Cuevas

Indice

Siglas	ii
Presentación	1
Conceptos básicos	2
Objetivos y productos	4
Requisitos	5
Principios centrales	6
Participantes y responsabilidades	7
Método de trabajo	9
Período para realizar las actividades	23
Anexo:	29
Instrumentos de apoyo a la planificación estratégica	

Siglas

BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IEEA	Informe de Evaluación Ex - Ante
ML	Marco Lógico
POA	Plan Operativo Anual
PS&E	Planificación, Seguimiento y Evaluación
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica
TDR	Términos de Referencia
UP	Unidad de Proyecto

Presentación

La organización para la ejecución de proyectos de desarrollo rural requiere de un marco orientador en aspectos técnicos, administrativos y financieros, que conduzca a un buen arranque y consolidación de las acciones del proyecto. Los ejecutores de los proyectos demandan información sobre conceptos básicos, principios para cada acción importante de la organización de proyectos, instrumentos útiles y experiencias relevantes de ejecución, que puedan aplicarse para facilitar y mejorar las intervenciones en el área de influencia y la población objetivo.

Para tal fin, la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA) ha preparado la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos, que consta de un conjunto de documentos, que pueden ser utilizados en forma individual o en su totalidad, para apoyar actividades desde las fases iniciales de la ejecución del proyecto.

La Serie consta de un documento de consideraciones generales, diferentes fascículos¹ preparados en función del orden lógico requerido para ejecutar un proyecto y un glosario de términos para uniformar los conceptos empleados en la ejecución de proyectos. Los fascículos son complementarios entre sí, contienen un formato común que comprende conceptos básicos, objetivos, resultados, principios, responsables, secuencia de acciones, período para realizar las actividades y finalmente, un método de trabajo con sus respectivas etapas, actividades e instrumentos.

Propósito del fascículo

Este fascículo tiene como propósito proponer un método para realizar la planificación estratégica del proyecto, describiendo las actividades y principales responsables que intervienen en el proceso, así como diferentes instrumentos que facilitan su preparación. El método descrito incluye una etapa inicial de organización del proceso, pasando luego a diferentes etapas donde se obtienen productos de importancia como el análisis de objetivos, el marco lógico, la actualización del Plan Global de Inversiones y la estrategia de ejecución. Finalmente, concluye con la difusión de la estrategia de ejecución a los diferentes actores vinculados al proyecto.

¹ El detalle de los documentos que forman parte de la Serie Organización para la Ejecución de Proyectos se muestra en la contraportada de este documento.

Conceptos básicos

2

Normalmente en la etapa de formulación de un proyecto se establecen objetivos y metas, con base en una concepción que desarrolla el equipo formulador sobre cómo debe operar el proyecto, que puede quedar especificada de manera más ó menos explícita en el informe de evaluación ex-ante (IEEA). En proyectos formulados más recientemente, se elabora un **marco lógico** para establecer las relaciones de la lógica de diseño, vinculando primero objetivos jerarquizados, con supuestos de diseño y sujetando todo el conjunto a indicadores para medir la realización de lo planeado.

Si bien la elaboración correcta del marco lógico debe llevar a que se establezcan formalmente las relaciones lógicas entre las partes del proyecto, no indica como deben interrelacionarse los diversos actores para llevar adelante las intervenciones del proyecto. Por esta razón, aunque se cuenta con elementos básicos como el informe de evaluación ex-ante y un marco lógico inicial, a menudo se inicia la ejecución del proyecto sin haber establecido una **estrategia**, con la cual se defina claramente cual es la forma en que se relacionan objetivos, actores y procesos. En estos casos el proyecto corre el riesgo de comenzar a ejecutar servicios y obras, sin tener una idea clara de cómo se deben apoyar unos a otros; a establecer o fortalecer organizaciones de base y de servicios, sin clarificar el papel de cada uno y a plantear metas que permitan visualizar cuanto se va a gastar y a cuantos productores se va a llegar con servicios y tampoco si los efectos de estas pueden mantenerse en el tiempo, es decir si son sostenibles.

La **planificación estratégica** es un aspecto central del proceso de la organización de la ejecución de proyecto. Permite definir las orientaciones básicas de trabajo de todas las entidades participantes de la ejecución. Resultado de su aplicación se establecen principios, valores y procesos que deben cumplir los participantes en un proyecto, para alcanzar los objetivos y resultados planeados. En este sentido, la estrategia resultante es el elemento normativo de todo el proyecto.

En la planificación de proyectos es necesario que los ejecutores consideren en su organización, la visión de largo plazo, que tengan claro cual es su misión como ente ejecutor, que conozcan sus fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas al ejecutar el proyecto y como ya se mencionó anteriormente, que definan políticas, principios y valores que regirán la ejecución del proyecto. La planificación estratégica es el proceso mediante el cual el proyecto analiza el contexto externo e interno en donde se desarrolla, para determinar cómo mejor alcanzar los objetivos que le han sido asignados. A través de la planificación estratégica, el proyecto crea un plan de su futuro y desarrolla a partir de sus objetivos, la estructura, recursos, procedimientos y formas de operar (estrategias), necesarias para alcanzarlo.

Objetivos y productos

El fin de la planificación estratégica es ordenar y relacionar los objetivos, las orientaciones de estrategia, los principios de diseño básicos para la implementación, las estructuras organizativas y el papel de cada uno de los actores en las diferentes etapas de la ejecución; contenidos en los documentos contractuales y descriptivos del proyecto, considerando el contexto, para normar y orientar las acciones de un proyecto a lo largo de los años de ejecución.

Los productos de la planificación estratégica son:

- El análisis de objetivos
- El marco lógico actualizado
- El Plan Global de Inversiones
- La estrategia de ejecución (para la etapa de implementación y con proyecciones para alcanzar la sostenibilidad de acciones post préstamo).

Estos productos proporcionan lineamientos para la planificación y seguimiento y para el manual de operaciones, ajustado a la estrategia operativa.

Requisitos

Como requisitos principales para la planificación estratégica se plantean:

- La inducción interna se ha completado. El personal de la UP conoce los objetivos, formas de intervención del proyecto, las características de la población objetivo y de la zona de influencia.
- El personal de la UP recibió capacitación sobre conceptos, metodologías e instrumentos de planificación estratégica y otros temas relacionados.
- El personal de la UP participa activamente del proceso y se involucra a otros actores, como los usuarios (as), las organizaciones prestadoras de servicios, la institución ejecutora y la institución cooperante.

Principios centrales

La planificación estratégica se fundamenta en los siguientes principios:

Principio	Descripción
Basado en lineamientos institucionales	El proceso considera los principios generales, las políticas y estrategias definidas por la entidad ejecutora y las agencias financieras, establecidas en sus documentos orientadores.
Enfoque integral	Constantemente se debe vigilar por asegurar los vínculos entre objetivos, recursos y responsables, viendo el proyecto como un todo y no como objetivos individuales, bajo la responsabilidad de diferentes miembros del proyecto.
Participación	El proceso debe involucrar a representantes de las organizaciones de usuarios (as), organizaciones prestadoras de servicios, y otros actores para validar y que se apropien de los resultados de la planificación estratégica.
Sostenibilidad	Un elemento central para el diseño de la planificación estratégica es asegurar la sostenibilidad de aquellas iniciativas o actividades que promueve el proyecto que han mostrado o pueden ser de beneficio para la población objetivo.
Basado en un análisis crítico	Se debe mantener una actitud crítica y analítica del proyecto, de modo que se pueda comprender los conceptos y generar propuestas que faciliten alcanzar los objetivos. Se debe verificar la vigencia de los supuestos de diseño, del planteamiento de los documentos del proyecto, pero con un grado de flexibilidad que permita su ajuste ó adaptación a las condiciones actuales del entorno socio-económico y político en que se desarrolla.

Participantes y responsabilidades

Participante	Responsabilidades
Director (a)	Es responsable del buen desarrollo de todo el proceso, en coordinación con el encargado (a) de planificación y seguimiento, y el administrador (a).
Encargado (a) de planificación y seguimiento	Conduce el proceso de preparación de planificación estratégica y de actualización de la misma durante el período de ejecución del proyecto.
Usuarios (as)	Identifican, validan y se apropian de los elementos de la estrategia. Dan seguimiento a los resultados y participan en actividades de evaluación.
Organismos prestadores de servicios	Participan en el proceso de formulación de la planificación estratégica, aplican los principios y elementos de la estrategia. Dan seguimiento a los resultados y participan en actividades de evaluación.
Comités directivos	Participan en la formulación de la planificación estratégica y velan porque los elementos estratégicos se apliquen durante la implementación del proyecto.
Institución ejecutora de gobierno	Emite lineamientos para preparar la planificación estratégica. Dan seguimiento a los resultados.
Institución financiera	Da recomendaciones al proceso de formulación y ejecución de la planificación estratégica.

Participante	Responsabilidades
Institución Cooperante	Da recomendaciones al proceso de formulación y ejecución. Da seguimiento al proceso realizado. Supervisa la ejecución. Participa en la evaluación de los resultados.
Asistencia técnica externa	Comprende a asesores especializados, facilitadores o consultores externos que apoyan en la definición de temas, estudios y metodologías. Para su incorporación se requiere preparar términos de referencia, que expliciten los objetivos, actividades y alcances de la tarea a realizar.

Método de trabajo

El método de trabajo propuesto está basado en experiencias relevantes e instrumentos desarrollados directamente por los proyectos o por RUTA como parte de las actividades de asistencia técnica a los proyectos. El método y los instrumentos han sido adaptados, a fin de que puedan servir de referencia a cualquier proyecto que esté por iniciar operaciones o que estando en ejecución desee realizar un ejercicio de esta naturaleza.

El método de trabajo recomendado para realizar la planificación operativa consta de ocho etapas que comprenden desde la organización del proceso hasta la difusión de los resultados. En el intermedio de estas etapas se incluye el análisis de objetivos, la identificación de la población objetivo y otros actores y la formulación de la estrategia. Existe una acción previa que el proyecto tuvo que realizar antes de implementar este método y que es la inducción interna. Si esta no se ha cumplido la UP tendrá serias limitaciones para desarrollar y conducir la planificación estratégica adecuadamente.

En la Figura 1, al final de esta sección, se presentan las etapas y actividades del método propuesto. Además, en el Cuadro 1 se resumen las etapas y actividades recomendadas, haciendo referencia a los instrumentos, participantes, responsabilidad y productos generados en cada etapa.

Etapas de la planificación estratégica	
Etapa 1	Organización del proceso de planificación estratégica
Etapa 2	Análisis de objetivos
Etapa 3	Definición de la población objetivo y otros actores
Etapa 4	Formulación o ajuste del marco lógico
Etapa 5	Análisis y ajuste del Plan Global de Inversiones
Etapa 6	Consulta sobre el marco lógico y Plan Global de Inversiones a institución ejecutora, organismos financieros y la institución cooperante
Etapa 7	Formulación de la estrategia de ejecución
Etapa 8	Difusión de la estrategia

Descripción de las etapas y actividades

Etapa 1: Organización del proceso de planificación estratégica

En esta etapa se organiza el proceso de planificación estratégica, para lo cual se debe programar las actividades, definir responsables y otros participantes, definir la necesidad de contar con apoyo técnico especializado, determinar los recursos necesarios y la disponibilidad de recursos para concluir exitosamente cada actividad.

Es responsabilidad del Director (a) y del encargado (a) de planificación y seguimiento organizar el proceso de planificación estratégica, lo cual debe hacerse en coordinación con el administrador (a), para definir la disponibilidad de recursos.

Productos esperados

Los productos a obtener en esta etapa son: **i)** un programa de trabajo para el desarrollo del proceso de planificación estratégica y **ii)** un programa de asistencia técnica por etapa y actividad, con términos de referencia de cada especialidad requerida.

Instrumentos

Para el desarrollo de esta etapa se recomiendan los siguientes instrumentos:

Instrumento 1.

Documentos básicos y de referencia del proyecto. Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP.

Instrumento 2.

Elementos básicos a considerar en la elaboración de planes estratégicos. Consiste de una guía para la elaboración de entrevistas o sesiones de trabajo en grupo para el análisis de variables como la misión, visión, fortalezas y oportunidades del proyecto.

Instrumento 3.

Guía para la formulación de términos de referencia (TDR). Consiste de un conjunto de temas para preparar términos para las consultorías.

Etapa 2: Análisis de objetivos

Consiste en el análisis y la comprensión de los objetivos del proyecto, por parte de todos los involucrados en la ejecución. Este trabajo preparatorio generalmente, incluye la revisión de los documentos básicos del proyecto (Informe de Evaluación Ex-ante, Convenio de Financiamiento/Contrato de Préstamo y Marco Lógico del Proyecto, entre otros) y los insumos generados en el proceso de inducción interna principalmente, los relacionados con el tema de revisión de objetivos. Como instrumento base se recomienda utilizar el llamado "diagrama de árbol de objetivos", que es un instrumento que facilita la comprensión del equipo de los objetivos del proyecto, sus relaciones y los medios de que dispone el proyecto para su logro.

Actividades a realizar

1. Preparación del taller

Se debe preparar el taller para análisis de objetivos; definir quienes participan, diseñar la metodología de trabajo para cada taller, planteando claramente los objetivos, los productos esperados, los instrumentos a usar y la agenda del evento. Esta actividad es responsabilidad de la Unidad de Planificación y Seguimiento, con la asesoría de un especialista. Resultado de esta actividad, se debe contar con el instructivo general del taller, la agenda de trabajo, la convocatoria y las guías de trabajo, entre las cuales es fundamental el instrumento de análisis "diagrama de árbol de objetivos".

2. Realización del taller

En el taller deben participar el director (a), el personal técnico y administrativo, el encargado (a) de planificación y seguimiento como responsable de conducir esta tarea, con el apoyo de un especialista que brinde asesoría, si así se definió anteriormente.

Productos esperados

El producto de esta etapa es un análisis profundo y detallado sobre cómo se definen los objetivos, la forma precisa y correcta de expresarlos, su jerarquía y cómo se vinculan entre sí.

Instrumentos

Instrumento 1.

Documentos básicos y de referencia del proyecto. Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP. Especial importancia debe darse al apéndice de marco lógico contenido en el Informe de evaluación ex ante (IEEA).

Instrumento 4.

Guía para la preparación de talleres y agendas. Da lineamientos sobre objetivos, metodología, participantes, facilitadores, materiales requeridos para el taller.

Instrumento 5.

Guía de trabajo para la construcción del árbol de objetivos. Brinda orientaciones para el análisis de los objetivos, utilizando la técnica del árbol de objetivos.

Etapa 3: Definición de la población objetivo y otros actores

Un elemento asociado directamente al análisis de los objetivos es la identificación y análisis de la población objetivo del proyecto. Para cada componente u objetivo a desarrollar debe estar claro quienes son los usuarios (as) directos de los servicios que se brindan a través del proyecto.

El conocimiento de las características de la población objetivo facilitará el diseño de estrategias de trabajo con los diferentes grupos a atender, así como la medición de resultados y efectos sobre la población. Para mayor información sobre este tema se recomienda seguir el Fascículo 9 Focalización de la población objetivo y organizaciones de base.

Etapa 4: Formulación ó ajuste del marco lógico

Se debe revisar y ajustar el marco lógico elaborado durante la formulación del proyecto, que se incluye en el IEEA. De no existir se deberá proceder a formular el mismo. Con esta actividad se espera tener una mayor comprensión del proyecto al resumir los objetivos, metas, indicadores y riesgos o supuestos en una matriz. El marco lógico es una herramienta básica para la planificación estratégica al permitir visualizar en su totalidad y de forma integral al proyecto.

Actividades a realizar

1. Organización de talleres

Consiste en preparar los talleres para la formulación ó ajuste del marco lógico, involucrando al equipo de proyecto y posiblemente a otros actores. Se debe diseñar el método de trabajo para cada taller, planteando claramente los objetivos, los productos esperados, los instrumentos a usar y la agenda del evento. Esta tarea es responsabilidad del encargado (a) de Planificación y Seguimiento, con la asesoría de un especialista, si así se definió con anterioridad. Se debe valorar si se requieren uno ó más talleres (por la complejidad del tema, se recomienda que se realicen al menos 2 talleres, uno para formular ó revisar inicialmente el marco lógico y otro para concluir su formulación, así se podrá profundizar más y lograr una mayor reflexión y análisis del tema). Esta actividad se concluye con el instructivo general de los talleres, las agendas de trabajo, las convocatorias y las guías de trabajo, entre las cuales es fundamental la guía para elaboración del marco lógico y el instructivo básico para la formulación de la jerarquía de objetivos, metas, indicadores y medios de verificación, así como la definición de supuestos y riesgos.

2. Realización de los talleres

En estos talleres deben participar el director (a) y el equipo de la UP, liderado por el encargado (a) de planificación y seguimiento. También se puede considerar la participación de miembros de Comisiones, Comités ó

representantes de sectores involucrados en la ejecución del proyecto. Sin embargo, se recomienda definir claramente su rol, considerando obtener el mejor provecho de su participación.

Productos esperados

El producto final de esta etapa es el marco lógico revisado del proyecto y especialmente, la comprensión por parte de la UP sobre los objetivos del proyecto, sus relaciones y los medios de que se dispone para su logro, el listado de indicadores para el seguimiento y la evaluación, la validación de supuestos y riesgos del proyecto.

Instrumentos

Instrumento 4.

Guía para la preparación de talleres y agendas. Da lineamientos sobre objetivos, metodología, participantes, facilitadores, materiales requeridos para el taller.

Instrumento 6.

Guía de trabajo para la elaboración del marco lógico. Describe un método para elaborar el marco lógico. Sin embargo el usuario podrá recurrir a otras modalidades como son la del BID y GTZ.

Etapa 5: Análisis y ajuste del Plan Global de Inversiones

En el IEEA se incluye una estimación del total de recursos a utilizar durante el período completo de ejecución. Esta es la base para elaborar el Plan Global de Inversiones en el cual se detalla el origen y uso de los recursos por fuente, por categoría de inversión y para los años de ejecución proyectados. El Plan Global de Inversiones, lo mismo que el marco lógico es un instrumento de planificación a largo plazo. Su análisis permite conocer la racionalidad de los objetivos en función de los recursos disponibles; también permite conocer y ajustar la distribución de recursos en el tiempo, el peso de cada una de las categorías de gasto y su vínculo con los objetivos del proyecto. Es un instrumento básico para realizar el seguimiento financiero del proyecto. Posterior a su elaboración inicial, será necesario hacerle ajustes, al menos al finalizar cada año de ejecución, con base en la información de cumplimiento del POA y la liquidación de gastos financieros del proyecto. El ajuste del Plan Global de Inversiones en años posteriores, puede verse afectado por cambios en metas o en la estrategia de ejecución. Es importante elaborar el Plan Global de Inversiones con las unidades monetarias del contrato de préstamo y de la moneda local.

Actividades a realizar

1. Preparación de las sesiones de trabajo para el análisis y ajuste del Plan Global de Inversiones

Se involucrará en la preparación al equipo de la UP y posiblemente a otros actores vinculados con el financiamiento como es el personal de finanzas de la Institución Ejecutora y del Ministerio de Finanzas. Se debe definir quienes participan y diseñar la metodología de trabajo para cada taller, planteando claramente los objetivos, los productos esperados, los instrumentos a usar y la agenda del evento. Esta tarea es responsabilidad del administrador (a) del proyecto, apoyado por el encargado (a) de planificación y seguimiento, con la asesoría de un especialista, si así se definió anteriormente. Esta actividad se concluye con el instructivo general de los talleres, las agendas de trabajo, las convocatorias y las guías de trabajo.

2. Realización de las sesiones de trabajo para el análisis y ajuste del Plan Global de Inversiones

En estas deben participar el equipo de gerencia, liderado por el administrador (a) y el encargado (a) de planificación y seguimiento. También es posible considerar la participación de miembros de Comisiones, Comités ó representantes de sectores involucrados en la ejecución del proyecto, especialmente en las revisiones anuales durante la implementación.

Productos esperados

Los productos esperados son: **i)** la formulación o actualización del Plan Global de Inversiones, de las fuentes y asignación de los recursos por categorías de inversión, **ii)** clarificación de su vinculo con los objetivos del proyecto y otros elementos importantes para análisis y toma de decisiones que aporta este instrumento.

Instrumentos

Instrumento 4.

Guía para la preparación de talleres y agendas. Da lineamientos sobre objetivos, metodología, participantes, facilitadores, materiales requeridos para el taller.

Instrumento 7.

Guía de análisis del Plan Global de Inversiones. Describe los objetivos, contenido y criterios básicos para analizar el Plan Global de Inversiones.

Etapa 6: Consulta sobre el marco lógico y el Plan Global de Inversiones a entidades de gobierno, orga- nismos financiadores e institución cooperante

Esta consulta se realiza con el fin de asegurar que se cuenta con el acuerdo para uniformar criterio entre dichas organizaciones y el proyecto. Esto para que el contenido del marco lógico y el Plan Global de Inversiones sean validados y aceptados como documentos de base para la planificación y el seguimiento del proyecto.

La ejecución de esta etapa es responsabilidad del director (a) y del encargado (a) de planificación y seguimiento, quienes deben preparar los documentos finales para remisión a los organismos señalados; así como dar seguimiento a la respuesta de los mismos. También es de su responsabilidad aplicar los ajustes que los entes financieros recomienden, ajustar y dar a conocer la versión final a los participantes del proceso. La labor del encargado (a) de planificación y seguimiento es en soporte al Director (a), quien debe realizar las comunicaciones oficiales.

Productos esperados

Los productos a obtener son: **i)** la no objeción del marco lógico y el Plan Global de Inversiones y **ii)** las observaciones o modificaciones, si es el caso.

Instrumentos

El proyecto preparará las notas formales de remisión, acompañadas del marco lógico y el Plan Global de Inversiones ajustados. Como respaldo se debe contar con las notas de no objeción y las recomendaciones o modificaciones propuestas.

Etapa 7: Formulación de la estrategia de ejecución

La definición de la estrategia de ejecución del proyecto es básica para el proceso de planificación y el posterior seguimiento y evaluación de las actividades. La estrategia de ejecución recoge los objetivos del proyecto, los lineamientos contenidos en los documentos contractuales y descriptivos de los proyectos y el marco lógico y los convierte en las orientaciones de trabajo para los responsables de la ejecución del proyecto.

Actividades a realizar

1. Preparación de los talleres para formulación de la estrategia de implementación

Se debe definir quienes participan, diseñar la metodología de trabajo para cada taller y plantear claramente los objetivos, los productos esperados, los instrumentos a usar y la agenda del evento. Esta tarea es responsabilidad del encargado (a) de planificación y seguimiento, con la asesoría de un especialista, si así se definió anteriormente. En la preparación de estos talleres es necesario que se involucre y consulte a los coordinadores de componente y al Director (a). Se debe contar con el instructivo general de los talleres, las agendas de trabajo, las convocatorias y las guías de trabajo, entre las cuales es fundamental la guía para elaboración de estrategias de ejecución.

2. Realización de los talleres para formulación de las estrategias de ejecución

En estos deben participar el equipo de la UP y el especialista que brindará asesoría; también es necesario considerar la participación de miembros de Comisiones, Comités ó representantes de sectores involucrados en la ejecución del proyecto, quienes aportarán su experiencia y visión local en la definición de las estrategias.

Productos esperados

El producto tangible de la estrategia de ejecución es un documento con lineamientos estratégicos que deben ser interiorizados y apropiados por el personal de la Unidad Proyecto, y por todos los demás involucrados, especialmente los usuarios (as) del proyecto en las zonas de intervención, así como los entes prestadores de servicios que participan.

Instrumentos

Instrumento 4.

Guía para la preparación de talleres y agendas. Da lineamientos sobre objetivos, metodología, participantes, facilitadores, materiales requeridos para el taller.

Instrumento 8.

Elementos a considerar para preparar la estrategia de ejecución. Detalla qué es una estrategia de ejecución, su propósito, funciones, y cómo debe ser formulada.

Además, se deben utilizar los productos de otras etapas anteriores como el marco lógico y el Plan Global de Inversiones. También se debe considerar el Reglamento operativo inicial.

Etapa 8: Difusión de la estrategia de ejecución

El personal de la UP debe difundir entre los usuarios (as), prestadores de servicios y otros actores vinculados, la estrategia de implementación, con la finalidad de asegurar que sea comprendida, que esté completa y que sea interiorizada por los demás actores. En caso de que estos actores consideren que algún elemento de la estrategia es metodológica u

operacionalmente errado, el Director (a) y su equipo técnico deberá analizar la situación y determinar si esto implica realizar un ajuste a la estrategia.

Como actividades de difusión se podrán preparar talleres, charlas o sesiones con actores claves y materiales divulgativos como folletos, afiches, etc.

La estrategia de ejecución del proyecto podrá ser actualizada a lo largo de la vida del proyecto y los cambios o modificaciones a la misma deberán ser dados a conocer ampliamente.

Período para realizar las actividades

Lo ideal es que la planificación estratégica se inicie después de concluida la inducción interna. Los productos de los talleres son una base importante para la inducción externa. La planificación estratégica debe realizarse previo a cualquier ejercicio de planificación operativa, aunque es probable que antes de realizar la planificación estratégica ya se haya realizado un ejercicio de planificación operativa inicial (primer año del proyecto).

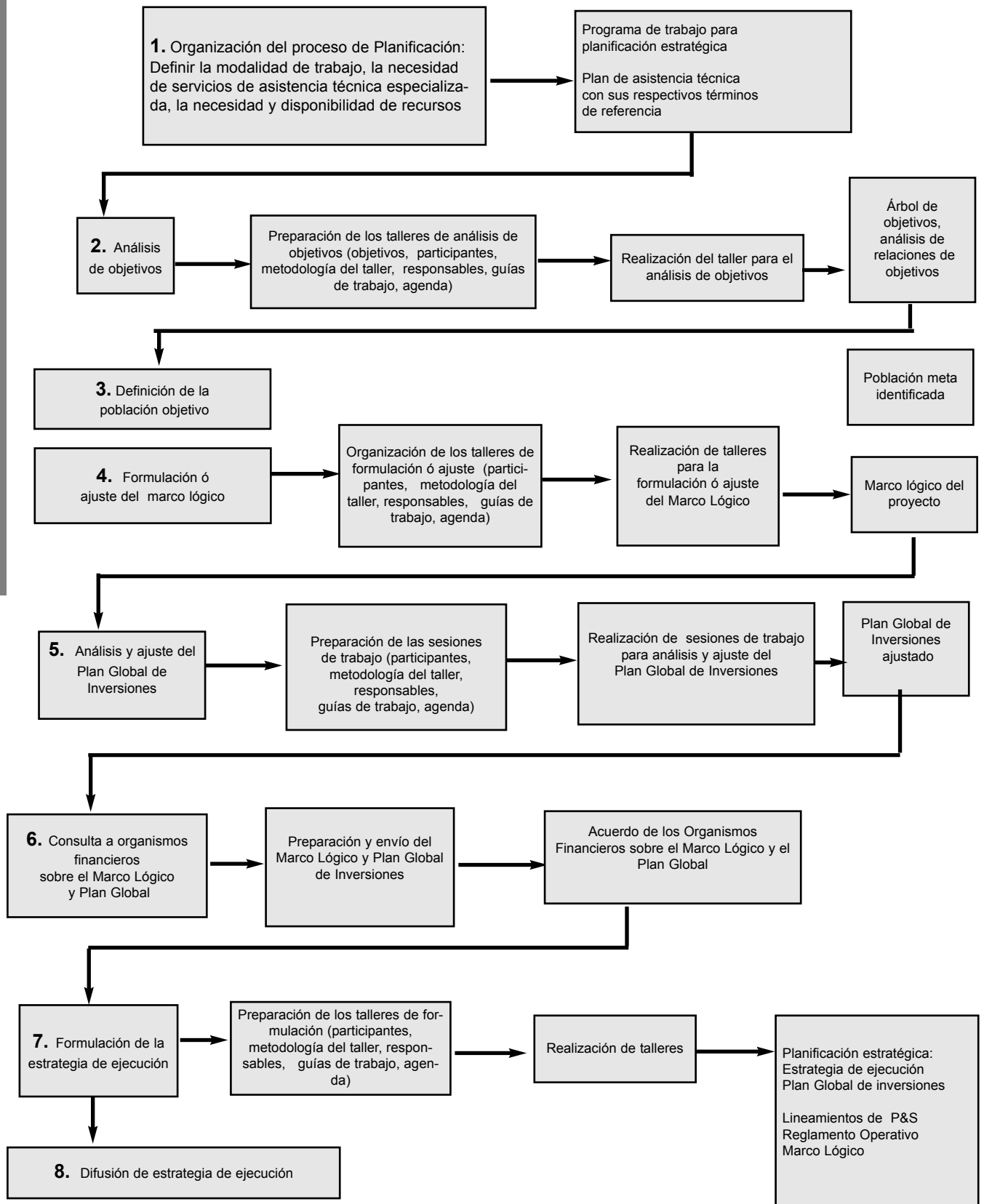
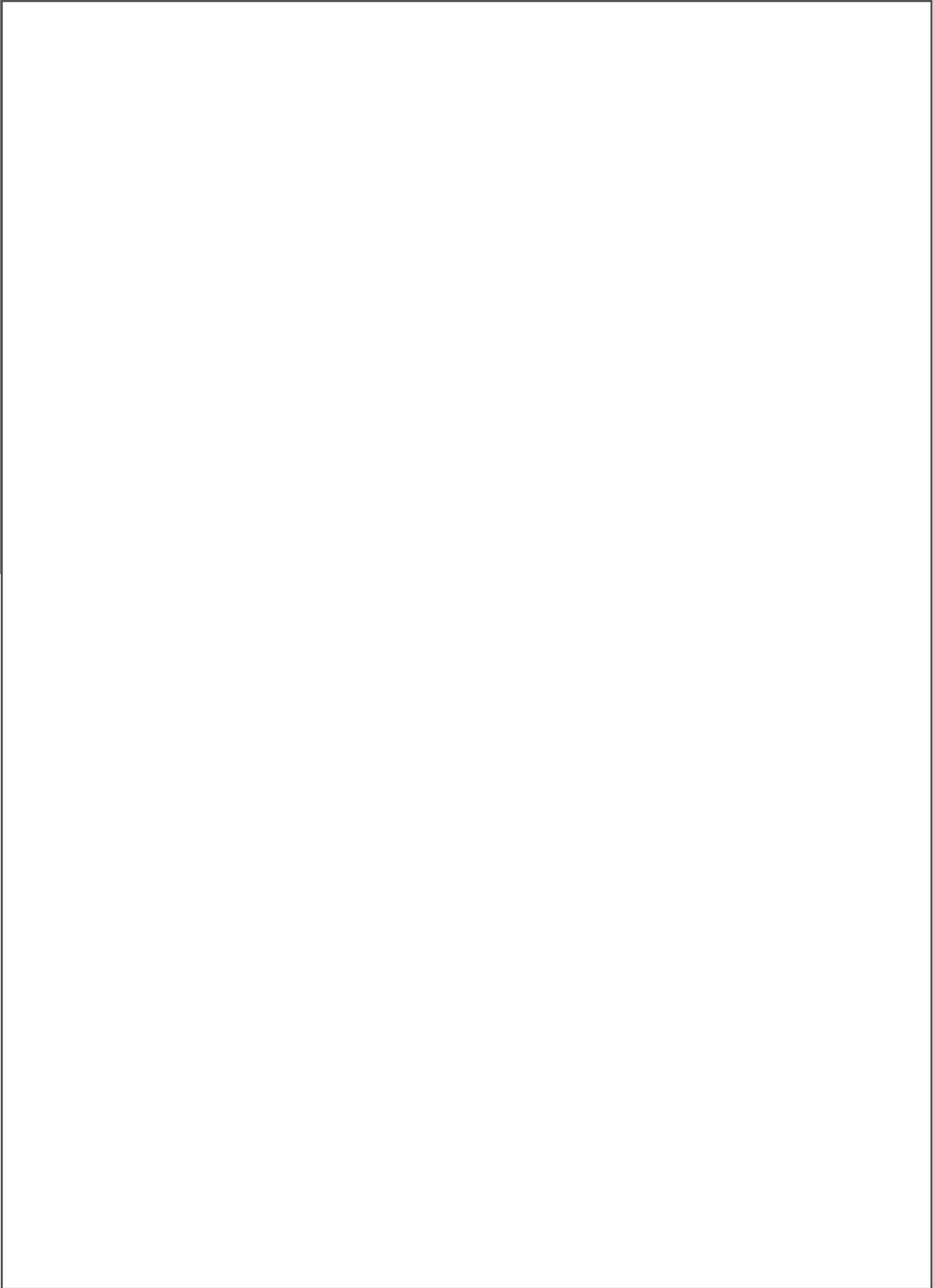


Figura 1. Flujo del proceso de planificación estratégica

Cuadro 1. Resumen del proceso de planificación estratégica

Etapas	Tareas del proceso	Instrumentos	Referencias	Participantes	Responsabilidad	Productos
1. Organización del proceso de planificación	Estructuración del proceso de planificación estratégica; programación de las actividades, responsabilidades, materiales, metodologías, apoyo técnico especializado	Proceso de planificación estratégica propuesto en este formato. Documentos básicos y de referencia del proyecto Elementos básicos a considerar en la elaboración de planes estratégicos Guía para la formulación de términos de referencia	Inst. 1 Inst. 2 Inst. 3	Director (a) Encargado (a) de P&S Administrador (a)	Avalar las propuestas de organización del encargo (a) de P&S y del administrador (a) Formular la propuesta de organización Apoyar insumos sobre los recursos disponibles	Propuesta de organización del proceso de planificación Programa de sesiones técnicas con términos de referencia para cada etapa y actividad
2. Análisis de objetivos	Preparación de los talleres para análisis de objetivos; se debe definir quienes participan, la metodología de trabajo para cada taller, planteando claramente los objetivos, productos esperados, instrumentos a usar y la agenda del evento. Realización del taller para análisis de objetivos	Documentos básicos y de referencia del proyecto Guía para la preparación de talleres y agendas Guía de trabajo para la construcción del árbol de objetivos	Inst. 1 Inst. 4 Inst. 5	Encargado (a) de P&S, Director (a) Equipo Técnico Administrador (a) Asesoría especializada en P&S Encargado (a) de P&S Director (a) y personal del proyecto Asesoría especializada en P&S	Organizar el taller y preparar los instrumentos de trabajo. Apoyo en función del programa de capacitación y los TDR. Apoyar insumos sobre actualidad de los objetivos en función de los recursos disponibles Brindar apoyo Participar con expertas encargadas y coordinar la ejecución del taller Apoyo en función del programa de capacitación y los términos de referencia	Organización del taller. Instrutivo general sobre el taller. Agenda. Convocatoria. Gtas de trabajo Compensación clara por parte del equipo de los objetivos del proyecto
3. Delineación de la población objetivo y otros actores	Identificación y análisis de la población objetivo del proyecto	Fase 9. Focalización del grupo objetivo y organización de base	Fase. 9	Director (a) Equipo técnico Administrador (a) Encargado (a) de P&S Asesoría especializada	Población objetivo identificada	
4. Formulación o ajuste del marco lógico	Preparación de taller (es) para formulación o ajuste del Marco lógico; se debe definir quienes participan, se debe diseñar la metodología de trabajo para cada taller, planteando claramente los objetivos, los productos esperados, los instrumentos a usar y la agenda del evento.	Guía para la preparación de talleres y agendas Guía de trabajo para la elaboración del marco lógico Marco lógico del IIRSA	Inst. 4 Inst. 6	Encargado (a) de P&S Asesoría especializada en formulación de marco lógico	Organizar el taller y preparar los instrumentos de trabajo. Apoyo en función del programa de capacitación y los términos de referencia	Organización del taller. Instrutivo general sobre el taller. Agenda. Convocatoria. Gtas de trabajo

Etapas	Temas del proceso	Instrumentos y Referencias	Lí	Participantes	Res	Personalidad	Productos
	Realización del taller (o) para formulación o ajuste del marco lógico	Guía para la preparación de talleres y agendas Guía para la elaboración del marco lógico Marco lógico preliminar del IBEA	Inst. 4 Inst. 6	Director (a) Equipo Técnico Encargado de P&S Administrador Asesoría especializada en formulación de marco lógico Comité del proyecto y/o representantes de sectores involucrados en la Ejecución		Iniciar sesión conceptual Participar con aportes conceptuales y concretar la ejecución del taller Aportar insumos sobre racionalidad de los objetivos y recursos disponibles Apoyo en función del programa de capacitación y los TICR	Mimeo lógico actualizado Comprensión clara por parte del equipo de los objetivos, de los recursos y acciones generadas del proyecto
	3. Análisis y ajuste del Plan Global de Inversiones						
	Preparación de las sesiones de trabajo para análisis y ajuste del Plan Global de Inversiones	Guía para la preparación de talleres y agendas	Inst. 4	Administrador (a) Encargado (a) de P&S		Organizar las sesiones de trabajo y preparar los instrumentos.	Organización de las sesiones de trabajo: Insumivo general, Agenda, Convocatoria, Guía de trabajo.
	Realización de las sesiones de trabajo para análisis y ajuste del Plan Global de Inversiones	Guía de análisis del plan global de inversiones	Inst. 7	Director (a) Encargado (a) de P&S Administrador (a) Coordinadora de componentes Asesoría especializada Comité del proyecto y/o representantes de sectores involucrados en la Ejecución		Participar con aportes conceptuales y apoyar en la coordinación del trabajo Participar con aportes conceptuales y coeditar la ejecución del taller	Comprensión del Plan Global de Inversiones Plan Global de Inversiones ajustado
	6. Consulta a Organizaciones finas sectoriales y entidades representativas						
	En este paso se debe gestionar el acuerdo sobre el Plan Global de Inversiones y el marco lógico de ambos tipos de organización, con el fin de profundizar criterios	Notas oficiales de consulta Documento de marco lógico Documento de Plan Global de Inversiones		Director (a) Encargado (a) de P&S		Responsable de las acciones con el soporte del encargado (a) de P&S	Acuerdo de organizaciones sobre marco lógico y Plan Global



Anexo

Instrumentos de apoyo a la planificación estratégica

Índice del Anexo

Instrumento 1 Documentos básicos y de referencia para el proyecto.	31
Instrumento 2. Elementos básicos a considerar en la elaboración de planes estratégicos.	32
Instrumento 3. Guía para la formulación de términos de referencia (TDR).	37
Instrumento 4. Guía para la preparación de talleres y agendas.	39
Instrumento 5. Guía de trabajo para la construcción del árbol de objetivos.	42
Instrumento 6. Guía de trabajo para la elaboración del marco lógico.	51
Instrumento 7. Guía de análisis del Plan Global de Inversiones.	57
Instrumento 8. Elementos a considerar para preparar la estrategia de ejecución.	61

Instrumento 1

Documentos básicos y de referencia del proyecto

1. Políticas del gobierno en el ámbito rural y económico.
2. Informe de evaluación ex - ante (IEEA) y Anexos.
3. Convenio (s) de Financiamiento o Contrato (s) de Préstamo.
4. Condiciones Generales de Financiamiento de las Entidades que financian el proyecto; por ejemplo: Condiciones Generales del FIDA, del 2 de diciembre de 1998.
5. Manual de Operaciones y Reglamento Operativo.
6. Reglamento de Crédito o de uso de los fondos del proyecto.
7. Ley de Contrataciones del Estado.
8. Normas sobre adquisiciones y desembolsos de la institución cooperante o administradora, y los organismos financieros.
9. Guía Práctica de Administración Financiera de proyectos financiados por el FIDA. RUTA. 1999.
10. Estudios recientes sobre la población objetivo y la zona de proyecto (incluyendo censos, encuestas, etc.), listados de organizaciones de base y prestadoras de servicios existentes en la zona y de instituciones públicas de diferentes sectores.
11. Diagnósticos y planes territoriales, socioeconómicos y ambientales existentes.
12. Documentación sobre proyectos similares ubicados en la zona u otras aledañas.
13. Mapas topográficos detallados (al menos a escala 1: 50.000) para la zona de proyecto.

Instrumento 2

Elementos básicos a considerar en la elaboración de los planes estratégicos

Este instrumento se compone de una serie de definiciones básicas de carácter general que deben ser aplicadas a la percepción que el participante tenga sobre la orientación que debe tener el proyecto. Resultado de la información que se aporte, se formulará una base para análisis, discusión y construcción de una propuesta común. Se espera que las respuestas que se brinden, sean desde el punto de vista del participante en el proyecto, como funcionario ó como representante de una organización vinculada con la ejecución.

Análisis de problemas

Se deben señalar los problemas que se pretenden resolver con el proyecto. Para el análisis se parte de la revisión del problema o problemas definidos en los documentos del proyecto. Los problemas fueron revisados y replanteados en el proceso de Inducción Interna y en el análisis de objetivos. Existe diferencia entre un problema y una condición:

Un problema es:

- Un componente de la realidad que se quiere modificar para avanzar en la dirección de desarrollo propuesto.
- Es una situación que tiene solución.
- Situación que se requiere modificar o cambiar.

Una condición es:

- Una situación o circunstancia que no se puede modificar y que por lo tanto, forma parte de la realidad sobre la que tenemos que trabajar.
- Las condiciones climáticas (estado del tiempo) es una condición que el hombre no puede variar.
- La edad de las personas es una condición, no se puede hacer nada para cambiarla.

Causas y Consecuencias

Se deben analizar las causas y consecuencias de los problemas definidos y replantearlas si es del caso.

Una causa:

Es la raíz o razón del problema; responde a la pregunta: ¿Porqué está sucediendo este problema?

Una consecuencia es:

Es el resultado, efecto o producto de una acción o situación; responde a la pregunta: ¿Qué resultado o efecto produce el problema?

Misión

Es la razón de ser del proyecto, su máxima expresión, su fin último.

Responde a:

- Quiénes somos ?
- Qué bien o servicio ofrecemos?
- Qué necesidades satisfacemos?
- Qué tipo de población meta tenemos?
- Qué caracteriza nuestro quehacer ?
- Cuál es el papel y/o servicio que debemos ofrecer?
- Qué responsabilidades tenemos?
- Para qué lo hacemos?
- Para qué población?

La Misión puede contener los siguientes aspectos:

- Quiénes somos.....?
- Brindamos servicios ...
- Satisfaciendo las necesidades de ...
(población beneficiada)
- Nos caracterizamos por ...

Se deben responder las preguntas desde el punto de vista del proyecto.

Visión

Es la posición futura que se quiere ocupe el proyecto, sin embargo se hace énfasis en los resultados del proyecto, enfocado básicamente a la sostenibilidad de sus acciones y de sus clientes.

Responde a:

- Cómo quiero que sean los clientes del proyecto en 5 años plazo?
- Cómo quiero que se diferencien ?
- Qué impacto quiero causar en ellos ?
- Cuál será el quehacer sustantivo del proyecto en función de sus clientes.

Para su elaboración pueden tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Impacto que se quiere provocar (económico, social, cultural, productivo, etc.)
- Proyección local, nacional e internacional
- Administración o relaciones personales
- Características de las organizaciones y personal involucrados
- Características del servicio
- Estructura organizativa o relaciones con el entorno o con las organizaciones
- Recursos financieros, materiales, tecnológicos, etc.

Análisis FODA

El FODA es una técnica que nos permite realizar un diagnóstico de la situación o las condiciones en las que se desarrolla el proyecto. Permite conocer las condiciones internas y externas con las que debemos trabajar y para las cuales hay que diseñar estrategias y acciones específicas.

Fortalezas:

Son las virtudes, capacidades o elementos con que cuenta el proyecto que facilitan el cumplimiento de la misión y de sus objetivos ó propósito.

Oportunidades:

Son las condiciones o situaciones del entorno externo del proyecto que pueden ser aprovechadas para el logro de los objetivos.

Debilidades:

Es la ausencia de capacidades o condiciones del proyecto que le hacen más difícil alcanzar las metas que se proponen y lo ponen en desventaja.

Amenazas:

Son situaciones, hechos o actores del entorno externo del proyecto que pueden hacer retroceder o dificultar el logro de los objetivos y misión.

Se deben identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, por áreas estratégicas definidas previamente.

Políticas

Son las reglas o pautas que expresan los límites dentro de los cuales se orientarán las acciones del proyecto.

Debe expresar:

- Qué nos proponemos?
- De qué forma lo haremos?
- Para qué se va a hacer?

Puede iniciar con frases como:

Nos comprometemos
Cumpliremos
Contaremos, etc.

Se deben proponer las políticas bajo las cuales se ejecutará el proyecto.

Valores

Son los principios que inspiran la gestión y la rectitud de los actos de las personas que integran el proyecto. Son los pilares fundamentales para el desarrollo de la cultura organizacional. Ej.: Solidaridad, excelencia, rectitud en acciones y responsabilidad.

Estrategia

Las estrategias son las orientaciones generales que deben guiar el proceso de intervención. Deben basarse en el diagnóstico de situación y los instrumentos de la planificación estratégica (análisis de objetivos, marco lógico, valores, misión, visión). Implica la escogencia de objetivos, metas y se pone en práctica a través de acciones.

Instrumento 3

Guía para la formulación de términos de referencia

Programa ó Proyecto

TERMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORIA PARA...

1. Justificación

Se definen las condiciones del demandante, por ejemplo, en el caso de los proyectos se describe brevemente el mismo.

Se describe la situación que se enfrenta y pretende resolver con la consultoría.

2. Objetivo general y específicos

Se define el resultado final esperado de la consultoría

3. Productos esperados

Asociados a los objetivos específicos, se recomienda la clara definición de los productos esperados.

4. Actividades a realizar

Para cada uno de los productos y en defecto de los objetivos específicos, se indican las actividades que debe realizar el consultor.

- a)
- b)

5. Requisitos de la consultoría

Especificar los requisitos que debe cumplir el consultor:

- Formación y nivel académico.
- Conocimientos deseados.
- Años de experiencia en áreas específicas.
- Habilidades deseadas.

6. Duración o plazo (cronograma)

Definir el plazo de la contratación.

7. Supervisión

Señalar a cargo de quién estará la supervisión y cómo se realizará.

8. Compromisos del contratante

Indicar a que se compromete el contratante, por ejemplo, organizar talleres.

9. Compromisos del consultor

Indicar a que se compromete el consultor, por ejemplo: permanecer en la zona del proyecto, organizar reuniones, preparar y presentar informes periódicos, otros.

Instrumento 4

Guía para la preparación de talleres y agendas

PROYECTO

Nombre del taller.....

PROPUESTA PARA EL TALLER

1. Antecedentes

Descripción de la situación que da origen al taller, que lo motiva, quienes participarán, quienes apoyarán y una descripción general de lo que se espera lograr.

Horario Día y hora	Temas a tratar	Responsable

2.. Objetivos del taller

General
Resultado último y final del taller

Específicos
Resultados intermedios, el logro de cada uno permite alcanzar el objetivo general, se derivan de este último.

3. Productos

Definición clara y puntual de los productos esperados, final intermedios y hasta pueden ser complementarios y secundarios pero siempre importantes y necesarios.

4. Método y temas de trabajo

Se debe hacer una descripción general del método a seguir (trabajos en grupo, presentaciones individuales, propuestas, otros), definiendo claramente las etapas ó secciones en que se dividirá el taller, generalmente estas etapas ó secciones se relacionan con el logro de los objetivos intermedios y los productos. Para cada una de las etapas se recomienda la definición de sesiones de trabajo (las que se consideren necesarias). Para cada sesión se recomienda la construcción de una matriz como la que se describe:

Nombre de la sesión:				
Objetivo de la sesión:				
Temas a desarrollar	Tiempo asignado	Método de trabajo para la sesión	Instrumentos y materiales	Responsable

5. Participantes y duración

Tiempo total en días que se ocupará para realizar el taller y definición de quienes participarán lo que implica la preparación de una lista detallada con nombre, dirección, entidad que se representa y otros datos que se estimen pertinentes. Esta lista servirá para inscripción y para el registro de asistencia.

6. Propuesta de agenda del taller

Horario Día y hora	Temas a tratar	Responsable

7. Organización del taller

Se debe definir quienes y como brindarán el soporte necesario para la realización exitosa del taller.

Se recomienda la constitución de equipos de trabajo, como:

El "Equipo Coordinador del Taller", responsable de dirigir y supervisar la correcta realización del taller.

El "Equipo de Seguimiento del Taller", será los encargados de tomar notas, sacar conclusiones reparar los materiales finales con los resultados del taller.

Grupo Facilitador del Taller, compuesto por asesores especializados, su función será apoyar el trabajo de los equipos, consolidar conclusiones y el trabajo de análisis de grupos.

8. Condiciones a los participantes

Siempre es conveniente definir algunas condiciones que los participantes deben cumplir para el éxito del taller y en respeto a los demás asistentes.

Hora puntual de llegada para inicio puntual, permanencia en el salón, uso de celulares y localizadores.

Lecturas y trabajos previos, preparación de materiales, participación en grupos, otros.

Instrumento 5

Guía de trabajo para la construcción del árbol de objetivos

Un paso fundamental al inicio de la ejecución del proyecto es el análisis de sus objetivos para una mayor comprensión de los mismos por parte de todos los involucrados. Es frecuente que los objetivos estén definidos en forma amplia, abstracta y a menudo inexactos, lo que hace necesario un ejercicio para definirlos en términos más concretos.

Por otro lado, el empleo indistinto de conceptos como propósito, fin, objetivo y meta, crea problemas semánticos. Muchos proyectos utilizan el fin con el mismo sentido de objetivo, o hablan de objetivos como sinónimo de metas. Cada proyecto puede definir su propio significado, pero al establecer las definiciones debe procurar que éstas sean comprendidas por todos los involucrados. Sólo al precisar los objetivos, los miembros del proyecto podrán entender lo que tratar de lograr, y así desarrollar estrategias y planes de trabajo para el logro de los mismos.

A partir del análisis de los objetivos se puede conocer la lógica interna de un proyecto, estableciéndose las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos de objetivos.

A. Concepto de objetivo

Un objetivo se refiere al resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período específico. Es el valor aspirado por un individuo o grupo dentro de una organización. Es el estado futuro deseado, aunque se determina el lapso específico para su realización.

B. Elementos de un objetivo

Un objetivo debe responder a cuatro elementos básicos para su formulación:

- ¿Qué es lo que se quiere lograr?
- ¿Cuándo se quiere lograr?
- ¿Para quién?
- ¿Cómo se va a lograr?

C. Características de los objetivos

Los objetivos tienen un conjunto de características, que no necesariamente, se presentan en un solo objetivo, pero al formularse se debe procurar que contenga el máximo de ellas. Las características se describen a continuación:

Características a considerar en la formulación de un objetivo

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Conveniente	Establece si el objetivo está dirigido al logro del propósito del proyecto
Medible	Se puede medir en términos de calidad, cantidad, tiempo
Factible	Establece si los objetivos son prácticos y reales, es decir, si son posibles de lograr
Aceptable	Los objetivos pueden lograrse fácilmente si son apropiados por los actores del proyecto
Flexible	Es posible ajustar el objetivo cuando surjan contingencias inesperadas, sin cambiar el sentido último del mismo
Motivador	Inducen a los responsables del proyecto a ser agresivos en su logro
Comprendible	Expresado con palabras sencillas y claras

D. Análisis de objetivos

1. Propósito

Lograr por parte del equipo de trabajo una clara comprensión de los objetivos del proyecto, así como, explicitar las principales relaciones establecidas en el diseño del proyecto, entre los objetivos y componentes.

Específicamente, la revisión de los objetivos se realiza con los siguientes propósitos:

- Entender claramente lo que se propone alcanzar, a través de las acciones a ejecutar por el proyecto (lógica interna del proyecto).

- Realizar ajustes en los objetivos que permitan mejorar sus interrelaciones y su comprensión, por parte de los diferentes actores.
- Crear un mayor apropiamiento de los objetivos, por parte de los actores involucrados en el proyecto, para el logro de los mismos.
- Servir de base para la revisión o formulación de instrumentos como el marco lógico, estrategia de ejecución y planes operativos anuales.

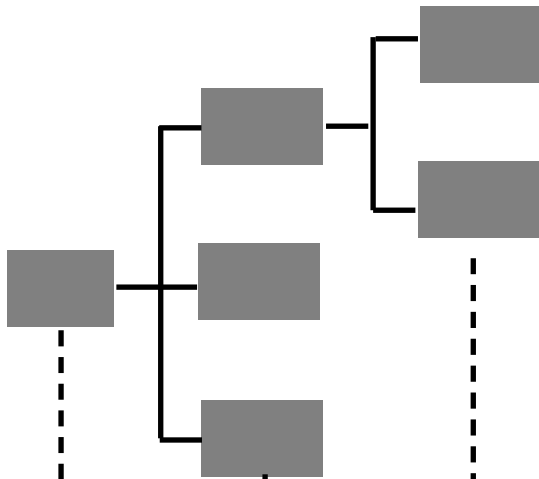
Con el análisis de los objetivos del proyecto no se pretende la reformulación, modificación, ampliación o eliminación de los mismos; no obstante, el análisis puede dar indicios de variaciones que sobre éstos se pueden realizar en el futuro.

2. Vinculación con el marco lógico

El análisis de objetivos tiene un vínculo directo con el marco lógico, ya que se está trabajando en su primera columna: de jerarquía de objetivos (Figura 1).

Árbol de Objetivos

Objetivo General Objetivos Específicos Actividades



Marco Lógico

Jerarquía de Objetivos	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
FIN (objetivo de desarrollo)			
PROPOSITO (Objetivo general)			
RESULTADOS (Objetivos específicos)			
ACTIVIDADES			

Figura 1. Relación del análisis de objetivos con el marco lógico

La jerarquía de objetivos corresponde a los diferentes niveles de ordenamiento de los objetivos: a) nivel superior (objetivo de fin), b) nivel intermedio (propósito u objetivo general) y c) de nivel inferior (resultados u objetivos específicos). Además, la jerarquía incluye las actividades, que son los medios que se requieren para lograr los cambios propuestos (objetivos).

De acuerdo con la clasificación de marco lógico dentro de la jerarquía de objetivos se considera el objetivo de FIN, que se encuentra sobre el nivel de Propósito, no obstante, este generalmente, no se considera en el análisis de objetivos.

3. Ejercicio sobre el análisis de objetivos

a. Programación del ejercicio

La revisión de los objetivos es una actividad periódica dentro del proyecto, siendo fundamental al inicio de la ejecución del proyecto. Durante la implementación de un proyecto es frecuente la actualización o revisión de objetivos de los niveles de resultados y actividades, como producto de la experiencia en la ejecución que van desarrollando los ejecutores.

b. Participantes involucrados

Los mejores resultados se alcanzan cuando aquellos responsables del logro de los objetivos participan en el análisis. Las personas involucradas en la revisión se sienten más motivadas para el logro de los mismos.

En el proceso de revisión podrán participar el director (a), responsables de planificación, seguimiento y evaluación, administrador (a), responsables de los componentes y subcomponentes, responsables de los organismos prestadores de servicios y de la población objetiva. También se puede involucrar a la institución cooperante.

La revisión se puede facilitar si se cuenta con la presencia de una persona externa que dirija el proceso. Este facilitador debe tener conocimiento sobre el proyecto, la formulación de objetivos y el desarrollo de técnicas participativas, para promover el involucramiento de todos los asistentes.

c. Proceso de análisis de objetivos

El análisis de los objetivos de un proyecto que inicia su ejecución, parte de la revisión de los convenios de financiamiento o contratos de préstamo, el IEEA, el Marco Lógico (si existe) y los documentos de reformulación (en el caso de que se haya realizado algún ejercicio de actualización o modifi-

cación del proyecto). El análisis de objetivos es básico para revisar o formular el marco lógico, la estrategia de ejecución y el plan operativo anual. El proceso que se presenta corresponde principalmente a un proyecto que se encuentra en su fase inicial y que en su análisis considera todos los niveles de la jerarquía de objetivos. Se recomienda partir de la revisión de los documentos de evaluación ex-ante, el contrato de préstamo y el marco lógico (si existe). Es común encontrar diferencias en los objetivos contenidos en estos documentos, por lo que es necesario su armonización.

Para involucrar a los participantes se recomienda seguir una secuencia que incluye:

- Breve presentación del proyecto por parte del personal de la UP. Se revisará el Informe de Proyecto (IEEA) elaborado y documentos de programación y reprogramación del proyecto, así como informes de avance, para que los participantes se familiaricen con los documentos y el proyecto.
- Lectura individual de los documentos señalados. Posteriormente, divididos en equipos de trabajo elaboran un corto resumen de cada componente o subcomponente (2 páginas c/u) basado en una guía homogénea. Un representante de cada grupo expondrá a los demás miembros la información sobre el componente correspondiente. Con este ejercicio se pretende que todos los participantes conozcan sobre las características de los componentes y sus objetivos.
- En sesión plenaria los participantes construirán un diagrama de árbol de objetivos, incluyendo los objetivos general, específicos y actividades.
- Análisis de las relaciones entre objetivos y actividades. Los participantes darán respuesta a interrogantes como las que se presentan en el Cuadro 1. Este ejercicio sirve para establecer la red de relaciones que permitirá conocer más sobre la lógica interna del proyecto.

OBJETIVOS

¿Cuál es el objetivo general del proyecto?

¿Tiene el proyecto objetivos específicos derivados del general?

¿Están claramente definidos los objetivos? Explícelos.

¿Se derivan lógicamente los objetivos específicos del objetivo general enunciado?

¿Están claramente indicados los beneficiarios, de llegar a cumplirse con los objetivos propuestos?

¿De acuerdo con su experiencia y conocimiento sobre el proyecto la(s) institución(es) responsable(s) por la ejecución del proyecto (organismos coejecutores) son capaces de cumplir con los objetivos enunciados?

ACTIVIDADES

¿Qué actividades considera el proyecto se deben realizar?

Están estas actividades relacionadas claramente con el cumplimiento de los objetivos específicos?

Hay objetivos para los cuales no se incluye actividades, o actividades que no corresponden con los objetivos?

¿Cómo se interrelacionan entre sí, las actividades del proyecto?

¿Cuáles de estas actividades están estrechamente relacionadas entre sí, obligando al cumplimiento de una para que otra se pueda realizar?

¿Cuáles son las principales actividades a realizar según objetivo?. Existe la omisión de alguna actividad que sea crítica para la ejecución del proyecto. Si la hay indíquela

d. Instrumentos

Los instrumentos de trabajo para realizar el ejercicio son los siguientes:

- Documentos básicos y de referencia del proyecto (Informe de evaluación ex-ante, Contrato de préstamo, Marco lógico preliminar, documentos de programación o reprogramación, Informes de avance, otros)
- Guía de diagrama de árbol de objetivos
- Guía de resumen de componentes
- Guía de preguntas sobre análisis de relaciones

e. Elaboración del diagrama de árbol de objetivos

Es la herramienta donde se establece en forma detallada y sistemática la jerarquía de los objetivos y sus correspondientes actividades.

Siguiendo el esquema de diagrama de árbol de objetivo (Figura 2) se inicia con:

- Se coloca en el recuadro inicial el objetivo general, es decir el qué se quiere hacer, cuya definición fue obtenida en el Análisis de objetivos, y se ordenan en el siguiente nivel los objetivos específicos identificados. Es decir, se debe responder al cómo lograr el objetivo general. Se debe revisar en este momento si se han considerado efectivamente todos los objetivos específicos.
- Haciendo uso de documentos básicos del proyecto, se plantea la pregunta de "cómo" se cumplirán los objetivos específicos. Anote en el espacio correspondiente las actividades requeridas para el cumplimiento de cada objetivo específico.
- Una vez completado este último nivel se pasa a un "chequeo" o revisión final del mismo.
- Se ha obtenido al acabar este paso, un diagrama de las relaciones causales entre las actividades del proyecto y los objetivos previstos.

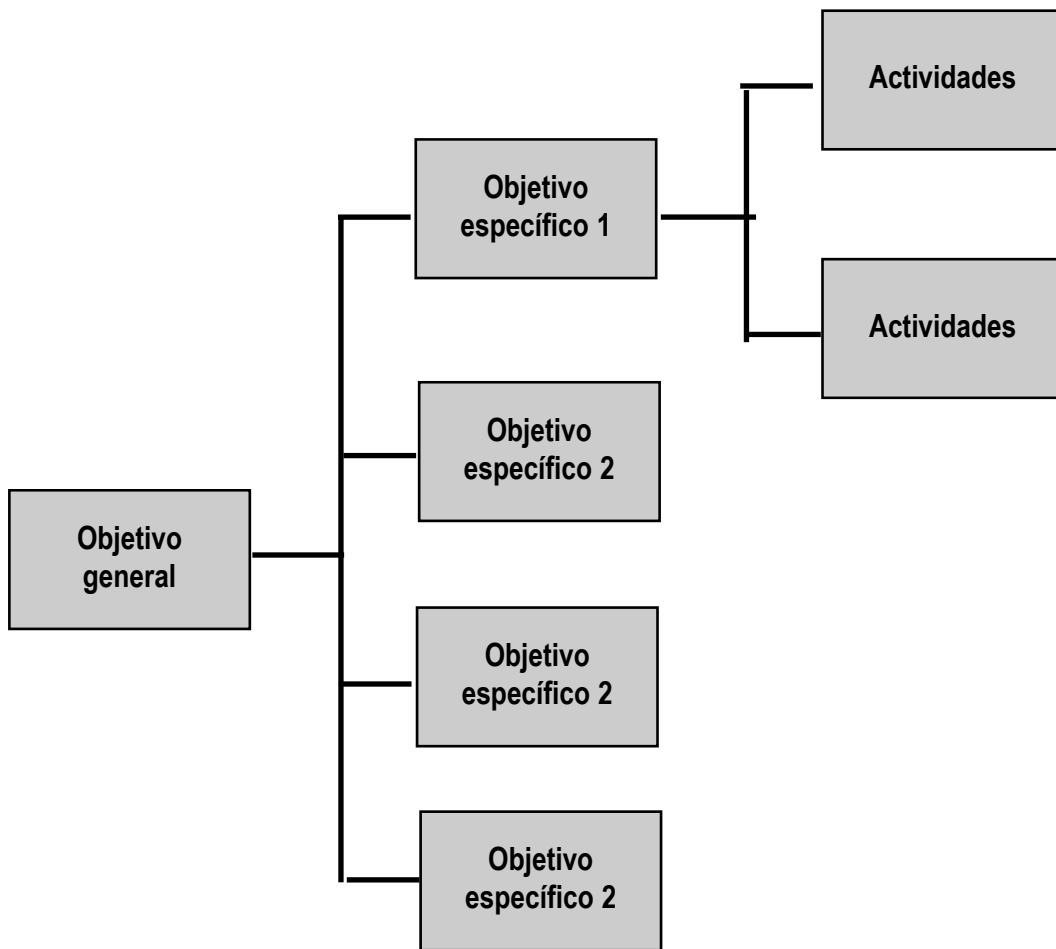


Figura 2. Esquema de diagrama de árbol de objetivos

Instrumento 6

Guía de trabajo para la elaboración del marco lógico

El uso del marco lógico se ha difundido ampliamente en organismos bilaterales y multilaterales, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, proyectos, y otros, como instrumento de planificación participativa, cuya utilidad depende del grado en que se incorpora al diseño y la ejecución del proyecto, toda la gama de opiniones de los usuarios (as) o clientes potenciales y de otros interesados.

El marco lógico es una herramienta para conceptualizar, diseñar y ejecutar proyectos. Su propósito es el de brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

En la etapa de ejecución del proyecto se reconoce la utilidad al ofrecer un formato para analizar los objetivos, metas, indicadores y riesgos del proyecto. Por otra parte, facilita la identificación de actividades clave a ejecutar, que servirán de base para la formulación de los planes operativos. Es considerado el insumo fundamental para la definición de estrategias que permitan establecer de manera más adecuada y eficaz de ejecutar las actividades; así como para la realización de actividades de seguimiento y evaluación.

A. Generalidades del marco lógico

1. Concepto

Es un conjunto de conceptos entrelazados, que pueden ser usados conjuntamente, de una manera dinámica, para elaborar y ejecutar un programa o proyecto, bien diseñado, objetivamente descrito y evaluable. Es un instrumento metodológico que se emplea principalmente en las etapas de diseño y evaluación del proyecto y que permite la elaboración de manera coherente y articulada de los componentes centrales de la propuesta de proyecto. Es un instrumento para resumir las principales características del diseño de un proyecto en el momento de su identificación durante las fases de preparación y evaluación inicial.

2. Ciclo de proyecto y marco lógico

El marco lógico puede utilizarse en todas las etapas del ciclo del proyecto: en la identificación, con fines de orientación y análisis; en la negociación

es un instrumento útil para la presentación de la propuesta de proyecto ante los comités de revisión; en la ejecución y operación es un instrumento de apoyo a la programación, seguimiento y evaluación; así como para la presentación ante grupos de interés del proyecto.

3. El marco lógico en la etapa de implementación de un proyecto

El marco lógico es un instrumento importante para mejorar e integrar las funciones de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto. En términos de la planificación permite una mejor vinculación entre objetivos y actividades, siendo estas últimas el insumo para la preparación de los planes anuales operativos. En el caso del seguimiento y evaluación de las actividades planificadas, proporciona información para determinar si el diseño del proyecto es coherente y viable (evaluación ex-ante), si se están produciendo los resultados esperados (seguimiento) y si se ha tenido eficacia, eficiencia e impacto (evaluación ex-post).

Por su parte, la construcción del marco lógico permite conocer interrelaciones entre objetivos, actividades y recursos, lo que a su vez brinda elementos para el diseño de la estrategia. En la Figura 1 se presenta la relación del marco lógico con otros instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación.

4. Vinculación del marco lógico con el análisis de objetivos

El marco lógico tiene un vínculo directo con el análisis de objetivos (diagrama de árbol), ya que la primera columna del marco lógico corresponde a la jerarquía de objetivos a obtener del ejercicio de análisis de objetivos (ver instrumento 5).

B. Procedimiento para la elaboración o revisión del Marco Lógico

El procedimiento de construcción de marco lógico que contiene este fascículo está dirigido a un proyecto que está en ejecución, y que en muchos casos ya tiene un marco lógico preliminar, por lo tanto su actividad puede ser únicamente, la de revisión o ajustes del marco lógico existente; no obstante, la experiencia muestra que para hacer los ajustes se requiere conocer claramente la técnica.

1. Programación de un ejercicio de marco lógico

La revisión del marco lógico es una actividad periódica dentro del proyecto, siendo fundamental al inicio de la ejecución. En el caso de proyectos que no cuenten con un marco lógico se recomienda su preparación al inicio de la ejecución, aunque este puede ser elaborado en cualquier momento de la implementación.

2. Proceso de formulación o revisión del marco lógico

El proceso que se presenta corresponde principalmente a un proyecto que se encuentra en su fase inicial. Para el análisis se recomienda partir de los resultados del ejercicio de análisis de objetivos. En el caso de que el proyecto no haya realizado este ejercicio se partirá de la revisión de los documentos de evaluación ex-ante, el contrato de préstamo y el marco lógico preliminar (si existe).

Para involucrar a los participantes se recomienda seguir una secuencia que incluye:

- Conformar el equipo de formulación o revisión del marco lógico
- Seleccionar al líder del equipo de formulación o revisión e identificar las especialidades de los miembros del equipo
- Trabajar en conjunto los objetivos general y específicos para que sean validados por todos los participantes
- Para desarrollar las actividades, se sugiere que de acuerdo con las especialidades de los miembros del grupo, éste sea dividido según los objetivos específicos. La división en subgrupos será de mutuo acuerdo entre los participantes en el grupo.
- Una vez completada la columna de objetivos, proceder con las siguientes columnas en el orden que se indica: 1) supuestos, 2) indicadores y 3) medios de verificación.
- La formulación o revisión se puede facilitar de contarse con la presencia de una persona externa que dirija el proceso. Este facilitador (a) debe tener conocimiento sobre el proyecto, la formulación de marco lógico y el desarrollo de técnicas participativas para promover el involucramiento de todos los asistentes.

3. Descripción de la técnica de Marco Lógico

Estructura del marco lógico.

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro (Cuadro 1):

Las columnas suministran la siguiente información:

- Objetivos, donde se plantean los cambios o efectos deseados con la puesta en marcha del proyecto
- Indicadores, que ayudan a medir los cambios esperados
- Medios o fuentes de verificación, indican donde se evidencian los cambios
- Supuestos, que muestran aquellos aspectos de la realidad que escapan del control de los ejecutores y que pueden afectar la consecución de los resultados y objetivos

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos, de acuerdo con la jerarquía de objetivos:

- Fin: alcanzado luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento
- Propósito: logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado
- Componentes: completados en el transcurso de la ejecución del proyecto
- Actividades: requeridas para completar los componentes

Cuadro 1: Matriz de Marco Lógico

Título del proyecto:.....

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
FIN (Objetivo de desarrollo)			
PROPOSITO (Objetivo general)			
RESULTADO (Objetivos específicos)			
ACCIONES (Actividades principales)			

4. Pasos para la construcción del marco lógico

Los pasos sugeridos son:

Pasos	Procedimiento
<p>Primer Paso: Columna de objetivos</p> <p>La jerarquía de objetivos es la columna más importante de la matriz del marco lógico y por lo tanto, durante el ejercicio representa mucho tiempo y trabajo, el cual puede adelantarse con el ejercicio de análisis de objetivos</p>	<p>Empiece por el segundo nivel de la jerarquía de objetivos (propósito) y posteriormente, continúe con los niveles inferiores de manera secuencial y ordenada hasta llegar al nivel de las actividades</p> <p>Continúe con el objetivo de desarrollo o ubique un objetivo estratégico</p> <p>Revise que entre cada nivel de objetivos exista una secuencia lógica y articulada a evaluar a partir de los criterios de suficiencia, pertinencia, coherencia y grado de vinculación</p>
<p>Segundo Paso: Columna de supuestos</p> <p>Los supuestos representan los factores externos que escapan al control de las organizaciones y que en principio, pueden repercutir notablemente en la ejecución de sus proyectos. Estos factores externos pueden ser naturales, económicos, políticos, sociales, geográficos u otros</p>	<p>Inicie la elaboración en el nivel de Acciones y termine en el nivel de Propósito. No se consideran supuestos en el nivel referido al Fin, debido a que sus condicionantes externos no son pertinentes para el proyecto</p> <p>Formule los supuestos de manera positiva y precisa, es decir, muestre las situaciones o condiciones que deben existir para que el proyecto tenga éxito</p> <p>No es necesario diseñar un supuesto para cada actividad, ya que todos los factores que la involucrarían pueden estar bajo control. Puede formular más de un supuesto para los niveles referidos al propósito, resultados y acciones</p>
<p>Tercer Paso: Columna de indicadores</p> <p>Los indicadores son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables de los cambios que producen las actividades planificadas en el proyecto. Son un instrumento necesario para señalar la información que nos permita conocer los progresos alcanzados hacia el logro de las metas y objetivos del proyecto.</p>	<p>Empiece la formulación de indicadores de abajo hacia arriba, esto porque usualmente la información recogida en los niveles inferiores de la jerarquía, nos permite saber si estamos cumpliendo con los objetivos del nivel superior</p> <p>A nivel de fin no se formulan indicadores</p>
<p>Cuarto Paso: Columna de medios de verificación</p> <p>Las fuentes de verificación son los medios (primarios, secundarios) a través de los cuales podremos constatar, conocer y verificar el cumplimiento de las metas y de los objetivos</p>	<p>Identifique la mayor cantidad de fuentes posibles. Es importante no confundir las fuentes de verificación con los instrumentos de recolección de información (encuestas, entrevistas)</p>

Instrumento 7

Guía de análisis del Plan Global de Inversiones

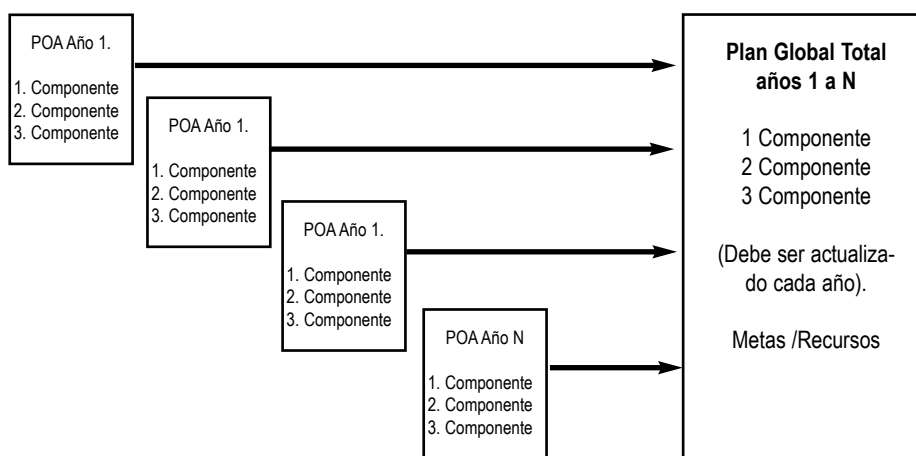
El Plan Global inicial del Proyecto lo constituye el Documento del Proyecto y su expresión a través del marco lógico (jerarquía de objetivos, hasta actividades y recursos totales y anuales asignados).

Al avanzar en la ejecución, la actualización del marco lógico y la revisión de los planes operativos de cada año, debe analizarse si hay necesidad de introducir cambios en metas y formas de trabajo. Normalmente, estos cambios no se registran sistemáticamente y en forma integral dentro de los proyectos. Se necesita utilizar un instrumento específico, el Plan Global de Inversiones, referido al plazo total de ejecución, que estará elaborado en términos de unidades monetarias del contrato de préstamos y de la moneda local para prever cambios de valor.

Objetivos del Plan Global de Inversiones

- Asegurar que la racionalidad de los objetivos se mantenga en función de los recursos disponibles y de la capacidad de ejecución del proyecto.
- Identificar en qué casos deben ser introducidos cambios en el proyecto, para mantener la racionalidad entre objetivos y recursos.
- Justificar la continuidad o los cambios en las inversiones de largo plazo

Forma de generarlo



Contenido del Plan Global de Inversiones

Formalmente es un instrumento de planificación que debe incluir al menos:

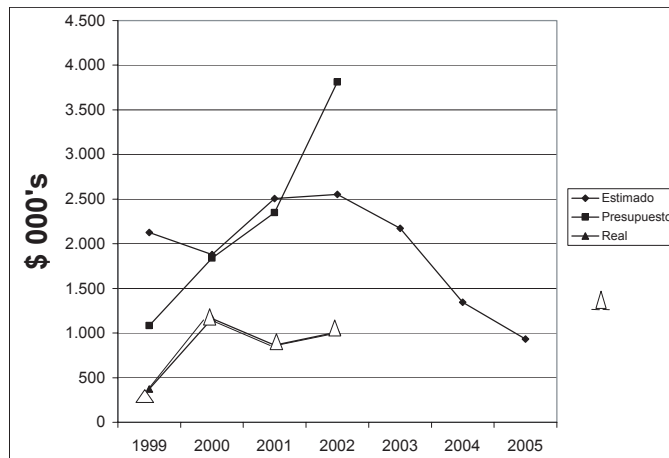
- Consolidación de metas físicas en el plazo de ejecución a la fecha;
- Consolidación de gastos financieros por fuente de financiamiento, por componente, actividades globales, etc.
- Comparación con metas globales iniciales
- Relación global y anual entre inversiones y gastos operativos
- Ajustes anuales a metas y recursos a la versión inicial del Plan
- Global, con base en avances derivados del cumplimiento de los
- Planes Operativos Anuales

Instrumentos

Cuadro
Metas físicas y financieras por componente y actividades.
Unidad monetaria

Componentes y actividades	Metas físicas						Metas financieras						Justificación de ajustes a componentes y metas durante la ejecución
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
1....													
2....													
3....													

PROYECTO Figura 1: Estimado Gastos en la Evaluación Ex-Ante, Presupuesto Anual y Gastos Reales en \$: 19??-20??.



Cuadro
Gastos del Proyecto en 000's de \$ y % de recursos
presupuestados por Fuente de Financiamiento

Gasto como % de lo presupuestado Por fuentes	Año1 Gasto %	Año2 Gasto %	Año3 Gasto %	Año n Gasto %	Total a la fecha Gasto %	Según Plan Global inicial	Gasto real vs. gasto programado
Gobierno							
FIDA							
BCIE							
UE							
Organizaciones							
Otras fuentes							

Cuadro
Gastos del Proyecto en 000's de \$ y % de recursos
presupuestados por Componente

Gasto como % de lo presupuestado Por componente	Año 1 Gasto %	Año 2 Gasto %	Año 3 Gasto %	Año n Gasto %	Total a la fecha Gasto %	Grado de gasto real
Unidad coordinadora						
Servicios de apoyo						
Servicios financieros						
Obras civiles						
Fortalecimiento						
Otros						

Análisis del Plan Global de Inversiones

Para analizar el Plan Global de inversiones, se recomiendan algunos criterios básicos:

1. Definir los vínculos entre categorías y objetivos, nos permite conocer el uso previsto para los recursos y la disponibilidad de recursos para objetivos que podrían no haber sido previstos.

2. Analizar la distribución de recursos por categoría, esto nos permite conocer cuales son las de mayor peso y por lo tanto las de mayor relevancia.

3. Analizar la distribución de cada categoría en el tiempo, nos permite determinar el ciclo de vida previsto para el proyecto y corregirlo en función de los ajustes a marco lógico.

4. Analizar las fuentes por categoría, brinda elementos para el adecuado uso de los recursos.

De este tipo de análisis, se obtienen insumos para ajustar el Plan Global de Inversiones y para la definición de estrategias. Por ejemplo, si la orientación será la prestación de servicios, el crédito, las obras civiles, otros.

Instrumento 8

Elementos para el diseño de la estrategia de ejecución

La formulación de la estrategia de ejecución de un proyecto es un elemento central del proceso de planificación, seguimiento y evaluación. En la estrategia de ejecución se presentan las orientaciones básicas de trabajo de todas las entidades participantes en la implementación. En esta se establecen los principios, procesos y reglas de juego que deben cumplir todos los participantes en un proyecto para poder alcanzar los objetivos y resultados planeados. En este sentido, la estrategia es el principal elemento normador de todo el proyecto.

Los documentos básicos del proyecto contienen en las diferentes secciones, una serie de objetivos, principios y estrategias que es necesario identificar y analizar, los cuales son el insumo principal para elaborar la estrategia operativa.

Normalmente, en la etapa de preinversión (formulación y evaluación ex ante) de un proyecto se establecen objetivos y metas con base en una concepción estratégica que puede quedar especificada de manera más o menos explícita en el documento de proyecto. En proyectos formulados más recientemente, se elabora un marco lógico para establecer las relaciones de la lógica de diseño, relacionando primero objetivos jerarquizados, con supuestos de diseño y sujetando todo el conjunto a indicadores para medir la realización de lo planeado.

Si bien, la elaboración del marco lógico establece las relaciones (lógicas) entre los elementos indicados, este no señala cómo deben interrelacionarse los diversos actores para llevar adelante las intervenciones del proyecto. Con frecuencia se inicia la ejecución del proyecto sin haber establecido una estrategia operativa, que haya definido con claridad cuál es la forma en que se relacionan objetivos, actores y procesos. En estos casos, el proyecto corre el riesgo de comenzar a ejecutar servicios y obras sin tener una idea clara de cómo fortalecer organizaciones de base y de servicios, de cómo planear metas que permiten visualizar cuánto se va a gastar y a cuántos usuarios (as) se va a llegar con servicios y tampoco si los efectos son sostenibles.

A. Propósito

El propósito de elaborar la estrategia de ejecución, busca que un nuevo proyecto se organice correctamente desde el arranque, reduciendo la posibilidad de que por falta de orientaciones operativas claras, se desgaste en un activismo innecesario, no establezca vínculos fuertes con sus usuarios (as), y no responda a sus objetivos.

La estrategia se formula como parte de un proceso donde los diferentes participantes interactúan conjuntamente para "seleccionar la mejor combinación lógica de actores, factores y acciones para lograr un objetivo específico en un determinado contexto".

La vinculación de la estrategia con el resto del sistema de planificación, puede especificarse así: es la que relaciona los documentos de proyecto, el análisis de objetivos y el marco lógico, con la planificación operativa y articula éstos con la modalidad de organización para la ejecución y los diversos instrumentos (reglamentos operativos y especiales, como los de sistemas financieros, contratos y convenios de servicios, etc.).

B. Procedimientos generales para elaborar la estrategia de ejecución

El proceso inicia definiendo conceptualmente qué se entiende por estrategia, qué elementos incluye y cuál es el resultado previsto de ésta. Dichos elementos comprenden:

- Conceptualización de estrategia
- Alcances de la estrategia, definiendo que su contenido servirá solo para guiar, normar y definir aspectos básicos y globales para todo el proyecto. No es un manual operativo, ni de funciones.
- Resultados esperados de la estrategia. Básicamente aquí se considera alcanzar lo siguiente: (a) lograr un conocimiento claro y amplio al interno de la UP, de lo que representa alcanzar los objetivos del proyecto, y de la modalidad de intervención de este con los usuarios (as); (b) establecer las bases para un entendimiento entre los diferentes actores del proyecto; (c) obtener un documento guía que resuma los elementos centrales del

proyecto para su ejecución y que sea común y manejado por todas las partes.

1. Participantes

Es fundamental la función de la UP como coordinadora de la elaboración de la estrategia. Como responsable de la ejecución del proyecto deberá desarrollar y mantener un liderazgo a través de todo el proceso. Su participación deberá ser de facilitadora y de vínculo permanente con distintos actores involucrados con el proyecto, a fin de asegurar que sus intereses y puntos de vista son tomados en cuenta, al formular la estrategia. Se considera indispensable que el Director (a) lidere el proceso, en el cual el encargado (a) o Coordinador (a) de Planificación y Seguimiento desempeña un papel de orientación de todo el trabajo, y con la necesaria participación del resto de Coordinadores (as) de componentes y el Administrador (a). En este trabajo es importante a menudo, contar con un ente externo facilitador y orientador metodológico en el proceso, pero este no puede sustituir la presencia y accionar de la propia UP como responsable del proyecto.

Otro elemento fundamental es la participación de organismos como la institución ejecutora, para asegurar la congruencia de la estrategia con las políticas institucionales.

La participación de los usuarios (as) de los servicios del proyecto y algunos potenciales prestadores de servicios, deben ser involucrados en la discusión de la estrategia. El momento para esto puede ser de integrarlos junto con el equipo de la UP, o más adelante, una vez que se cuente con una primera versión de la estrategia propuesta.

2. Temas a considerar para definir la estrategia de ejecución

Algunos de los siguientes puntos se pueden preparar por un equipo mínimo de la UP. Posteriormente, será necesario realizar un evento conjunto tipo taller o reunión de trabajo al interior del proyecto para discutir y uniformar criterios sobre el contenido de la estrategia operativa.

Una vez acordado el contenido inicial de la estrategia, se recomienda consultar un primer índice de contenido con otros involucrados en la ejecución del proyecto, externos a la UP, con el propósito de retroalimentarse con su experiencia y buscar el compromiso de estos de ayudar en la revisión de la propuesta de estrategia ya elaborada.

Los temas a tratar podrían ser:

- **El Proyecto y sus características.** Aquí es necesario analizar la información contenida en los documentos oficiales del proyecto y extraer la información que será utilizada en el taller, y colocándola en forma de matrices para un análisis más preciso. Esto incluiría:

- a) Análisis de los objetivos del proyecto (del Informe de evaluación ex-ante)
- b) Los beneficiarios del proyecto
- c) Los lineamientos estratégicos del proyecto: (del Informe de evaluación ex-ante e informes de las misiones subsecuentes)
- d) Los componentes del proyecto (del Informe de evaluación ex-ante)

- **Los lineamiento estratégicos que van a regir.** Estos son críticos, puesto que plantean el conjunto de supuestos de operación del proyecto y pueden incluir:

a) Participación y representación en la organización y funcionamiento del proyecto. Los temas que se podrían discutir en este punto serían: Qué se entiende por participación? Participación para qué? A quiénes se consulta para la toma de decisiones sobre el proyecto en la planificación, ejecución y seguimiento? La participación será un elemento central de la estrategia o sólo como un mecanismo necesario para ejecutar algunas acciones. Cómo se puede operativizar la participación?

b) Fortalecimiento de capacidades locales y sostenibilidad

c) Fortalecimiento de mercados de servicios; etc.

- **Modalidad de ejecución del proyecto.** El punto se puede iniciar discutiendo sobre el concepto de ejecución propuesto, tratando de que cada uno de los participantes defina el concepto conforme lo visualiza, identifique los actores y sus roles. En la actualidad la mayoría de los proyectos se han diseñado para ser ejecutados descentralizadamente.

Como parte del proceso es importante que cada participante de la UP o externo, defina lo que considera como ejecución descentralizada.

A continuación se presenta una matriz que se ha utilizado para resumir las opiniones de los diferentes actores sobre ejecución descentralizada.

Actores	Definición
MAG	
UP	
COEJECUTORAS	
POBLACION OBJETIVO	

- **Los actores y sus roles.** Durante las sesiones de trabajo (tipo reunión o taller), los participantes podrían llenar la siguiente matriz, ubicando los diferentes actores y definiendo los roles para cada uno de ellos, se podría iniciar el ejercicio, tratando de que cada uno identifique el rol de los otros. Al final se revisa en forma conjunta en plenaria.

Actores	Roles/funciones
LA POBLACION OBJETIVO Y SUS ORGANIZACIONES	
LOS ORGANISMOS PRESTADORES DE SERVICIOS	
LA UP	
EL MINISTERIO DE AGRICULTURA U OTRAS ENTIDADES DEL SECTOR PARTICIPANTES	

- **La población objetivo y sus organizaciones.** Para atender con eficacia a los usuarios (as) del proyecto deben analizarse en la estrategia lo siguiente:

a) Definir quiénes forman parte de la población objetivo. Para ello es conveniente establecer una tipología basada en las distintas actividades económicas que realizan los residentes en las áreas rurales que incluye el proyecto. Esto puede presentarse en forma de una matriz como la siguiente:

Tipología de actividades	Características del grupo	Proyectos o iniciativas en las que puede apoyar el Proyecto
Pequeños productores pobres		
Microempresarios		
Trabajadores sin tierra		
Pescadores artesanales		

b) Partiendo del cuadro anterior, es importante que la UP pueda derivar con claridad que enfrenta demandas diferenciadas por los servicios del proyecto y que por tanto, debe poder ofrecer también servicios diferenciados, de manera de atender a las reales demandas de los usuarios (as).

c) Como los proyectos atienden por lo general a los residentes rurales organizados en organizaciones formales o informales, una caracterización cuidadosa de estas es necesario, similar a la que se hizo antes para los usuarios (as). Debe tenerse presente que algunas organizaciones de los usuarios (as), pueden también ser proveedoras de servicios.

- **Los organismos prestadores de servicios.** Algunas de las ideas que se podrían discutir en este acápite podrían ser:

- a) Origen de la modalidad, es parte de la estrategia o es sólo un instrumento para ejecutar?
- b) Son socias o contratistas?, o ambas cosas?. El contrato es el instrumento de planificación y control de calidad.
- c) Sus actividades las realizan como ejecutor directo del proyecto, o son solo intermediarios para poder llegar a la población objetivo.
- d) Podrían (o debería) la población objetivo, tener sus propias coejecutoras, organizadas en su mismo seno?, contradice esto a la letra del proyecto, y quien las apoya y cómo?
- e) Cómo el proyecto puede aprovechar y potenciar experiencias previas con las prestadoras?
- f) Análisis de las ventajas y desventajas de esta modalidad de ejecución.
- g) Tipos de prestadores potenciales para el proyecto: Hay diferencias visibles entre prestadoras, o su diferencia sólo radica en su persona jurídica, según sean ONG's, Organizaciones de productores o de base, Cooperativas, Empresas privadas de servicios o consultoras, entidades públicas o técnicos o paratécnicos individuales.
- h) Principales funciones o actividades que deben realizar, y en cuáles áreas.
- i) Qué relación tienen con la población objetivo? ¿O sólo son prestadores de servicios, que en un futuro deberían ser contratados por la misma población objetivo, en búsqueda de la sostenibilidad?

Algunas matrices que podrían apoyar a ordenar las ideas sobre estos temas podrían ser:

Quiénes son?	Principales actividades que realizan o pueden realizar					
	PROMOCION	A.T.	CREDITO	FORTALECIMIENTO	CAPACITACION	OTROS
Instituciones						
Redes						
Etc						

La situación actual de prestadores de servicios potenciales:

QUIENES SON	SITUACION ACTUAL

Los organismos prestadores de servicios, sus características y funciones, se pueden presentar en una matriz de la siguiente manera:

- Organización para la ejecución. En esta sección se deben integrar los diferentes actores (usuarios (as), prestadoras, UP y los niveles o instancias de decisión) del proyecto.

Para la elaboración de este acápite, se podrá auxiliar de una matriz, que podría contener lo siguiente:

Niveles en la organización	Mecanismos	Funciones	Participantes	Representatividad
NORMATIVO	Comité Directivo/estratégico			
	Comité Consultivo nacional			
DIRECTIVO/EJECUTIVO	Comité Consultivo departamental			
OPERATIVO	Comité Técnico Los OCE's La población objetivo			

Para cada uno de los niveles (normativo, directivo/ejecutivo y operativo), es necesario considerar los siguientes aspectos: (a) quienes participan?, (b) sus roles y (c) a quienes representan?

- **Descripción del proceso de la ejecución.** En la discusión y análisis de este proceso deberían participar los coordinadores de los componentes y la administración del proyecto . Es importante visualizar en términos generales, los procedimientos para llegar a la población objetivo, sin detallar los mecanismos operativos porque esto se realizaría en el reglamento operativo.

El objetivo final de esta actividad consiste en visualizar las distintas partes que conforman el proceso para ejecutar, quiénes participan, en qué tiempos se realizan las actividades, y qué responsabilidad tiene cada uno de sus participantes.

El proceso inicia con la identificación de usuarios (as)/beneficiarios a atender, el mecanismo de promoción, la organización, el diagnóstico e identificación de demandas de los clientes/usuarios (as). Posteriormente se elaboran y presentan las propuestas, se identifican aquellas en las cuales el proyecto pueda apoyar a los participantes en su ejecución.

La tarea siguiente trata de definir los mecanismos mediante los cuales se ejecutarán las actividades identificadas, el tiempo y los responsables, finalmente el seguimiento a la ejecución y nivel de participación de cada actor en el mismo. Dentro de este esfuerzo, se deben especificar:

- a) Descripción del proceso.
- b) Papel (participación) de los usuarios (as)/beneficiarios (demanda).
- c) Papel de los organismos prestadores de servicios (oferta).

La descripción del proceso de prestación de servicios, detallando cada paso desde que inicia la promoción del proyecto con los usuarios (as), pasando por la identificación de necesidades, definición de iniciativas o proyectos, la aprobación de estos, y su posterior ejecución, supervisión y seguimiento, es un requisito indispensable para entender el proceso en su conjunto, y especialmente cómo deben interactuar las diversas partes o componentes del proyecto. Se recomienda graficar este proceso, mediante un diagrama de flujo conteniendo cada paso. En una matriz que lo acompaña, se pueden señalar no solo la secuencia de pasos, sino además quiénes son responsables o participantes en cada una.

- **Planificación, seguimiento y evaluación participativa de las actividades.** Este punto es muy importante, ya que los proyectos se planifican y ejecutan con la participación de los diferentes actores, según las actividades. Para realizar el seguimiento y la posterior evaluación de las actividades planeadas, se deben considerar los siguientes aspectos:

- a) Los usuarios (as) y su participación en los mecanismos.
- b) Los organismos coejecutores.
- c) La UP y su rol de supervisor.
- d) Mecanismos de administración y supervisión de contratos.