

Nombre: OLVAN LÓPEZ FERRERA

ID: UB2485BBA6190

FORMULACION Y GESTION DE PROYECTOS
Una aplicación practica para el desarrollo de Honduras

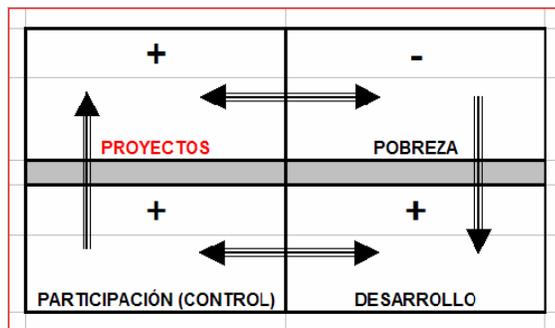
ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

Honolulu, Hawaii

05 de febrero de 2007



Manual de Formulación y Gestión de Proyectos Sociales en Honduras



CONTENIDO

PRESENTACIÓN

I. PRINCIPIOS BÁSICOS SOBRE PROYECTOS

Objetivos

1. Definición de Proyecto
2. Ciclo de un Proyecto
3. Etapas de un Proyecto
4. Tipos de Proyectos

Ejercicio Individual: Autoevaluación

II. FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Objetivos

1. Idea de Proyecto
2. Guías metodológicas para la elaboración de perfiles de proyectos (Modelos)

Ejercicio Individual: Análisis de un Perfil de Proyecto Elaborado

3. Estudio de Factibilidad

Ejercicio Grupal: Análisis y elaboración de un estudio de factibilidad

III. EL MARCO LÓGICO: DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Objetivos

1. Metodología del Marco Lógico
 - Análisis de involucrados
 - Árbol de problemas
 - Árbol de objetivos
 - Acciones e identificación de alternativas
 - Análisis de alternativas para selección de la solución óptima
2. Matriz de (planificación) Marco Lógico
 - Resumen narrativo
 - Indicadores
 - Medios de Verificación
 - Supuestos

3. Técnicas para medir resultados (recomendaciones para la evaluabilidad)

Objetivos

Indicador

Medios de Verificación

Supuestos

Ejercicio Grupal: Elaboración de Matriz de Marco Lógico

IV. GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Objetivos

1. Organización y programación del proyecto

2. Control y seguimiento del proyecto

3. Gerencia del proyecto

4. Financiamiento de proyectos

Ejercicio Grupal: Análisis de una propuesta de proyecto

BIBLIOGRAFIA

PRESENTACIÓN

En los últimos años, se ha producido una creciente demanda en la formulación eficaz de proyectos encaminados a propiciar un desarrollo integral de una determinada región. La dinámica de este deseado desarrollo exige que en todos los niveles (comunal, municipal, mancomunidades), se gestionen fondos a las diferentes instituciones de apoyo (nacionales e internacionales) a través de perfiles y estudios de proyectos efectivamente elaborados.

Esta tarea de gestión que en principio corresponde a las municipalidades, exige también que las distintas comunidades a través de sus representantes ó líderes se co-responsabilicen por la formulación correcta y realista de propuestas de proyectos. Por tal motivo, es importante que ambos actores cuenten con los instrumentos básicos sobre la formulación y gestión de proyectos sociales. Este conocimiento se convertirá en el primer paso necesario para realizar y posteriormente gestionar proyectos trascendentales ante los diversos organismos cooperantes.

Este manual se presenta con la finalidad de que se convierta en una herramienta para apoyar a las organizaciones, asociaciones y cualquier otro tipo de instancia local, en ordenar y concretar sus propias ideas de proyectos. El contenido de estas ideas debe de referirse a la manera en que se detectan los problemas y se buscan las adecuadas soluciones. Quienes propongan un proyecto deberán contar con una pericia técnica especial y además saber evaluar quién posee la competencia necesaria para gestionar un proyecto importante.

El documento describe en primer lugar los principios básicos sobre proyectos (fases, ciclos y tipos). En segunda instancia, continua con una explicación natural sobre la metodología de marco lógico y su respectiva matriz como una herramienta para el diseño óptimo de proyectos. En tercer lugar, se presenta distintas opciones para la formulación de proyectos, desde una idea a un perfil, desde un perfil a un estudio de factibilidad. Finalmente en cuarto lugar, se exponen la importancia y los fundamentos elementales sobre la gestión de proyectos.

El manual se redacta en un lenguaje natural, sencillo, práctico e ilustrativo, lo que permite al educando (estudiante) tener una mayor visión sobre el tema. Al final de cada capítulo se presenta una serie de ejercicios individuales y grupales como el objetivo de que sirva de practica para complementar lo expuesto en forma teórica.

Finalmente y de forma concreta, se espera que este ejemplar acreciente en las comunidades, municipalidades e instituciones, las capacidades necesarias para formular y gestionar proyectos sociales viables y de verdadero impacto en la reducción de la pobreza.

I. PRINCIPIOS BÁSICOS SOBRE PROYECTOS

Objetivos

1. Reconocer y distinguir la diferencia básica entre proyectos productivos (inversión privada) y proyectos sociales.
2. Comprender el impacto de proyectos sociales en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad del participante.

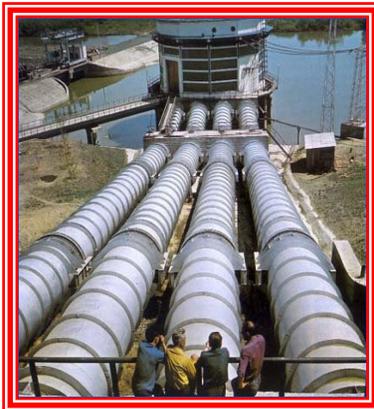
1. Definición de Proyecto

PROYECTO se define como un conjunto de actividades creativas e interdependientes orientadas a un fin específico y totalmente innovador, con una duración y presupuesto determinado. El éxito de un proyecto implica cumplir de forma satisfactoria con los objetivos esperados, de acuerdo a las especificaciones técnicas, financieras y sobre todo de tiempo (plazo del proyecto).

Palabras claves:

- *Conjunto de actividades*
- *Fin específico*
- *Duración (plazo)*
- *Presupuesto*
- *Creativas e innovador*

A un conjunto de Proyectos orientados a un objetivo superior se denomina **PROGRAMA**, y un conjunto de Programas constituye un **PLAN**, como corresponde generalmente a los grandes Planes Nacionales. En Honduras podemos hablar del Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional (PMRTN), de los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal (PEDM), entre otros.



Ejemplo: Plan de Desarrollo de Servicios Básicos
Programa 1: Abastecimiento de Agua Potable en el Municipio de La Campa

Proyecto de Agua Potable en la Comunidad de Santa Lucía.
Proyecto de educación y sensibilización en Santa Lucía.

Programa 2: Saneamiento Básico en el Municipio de La Campa

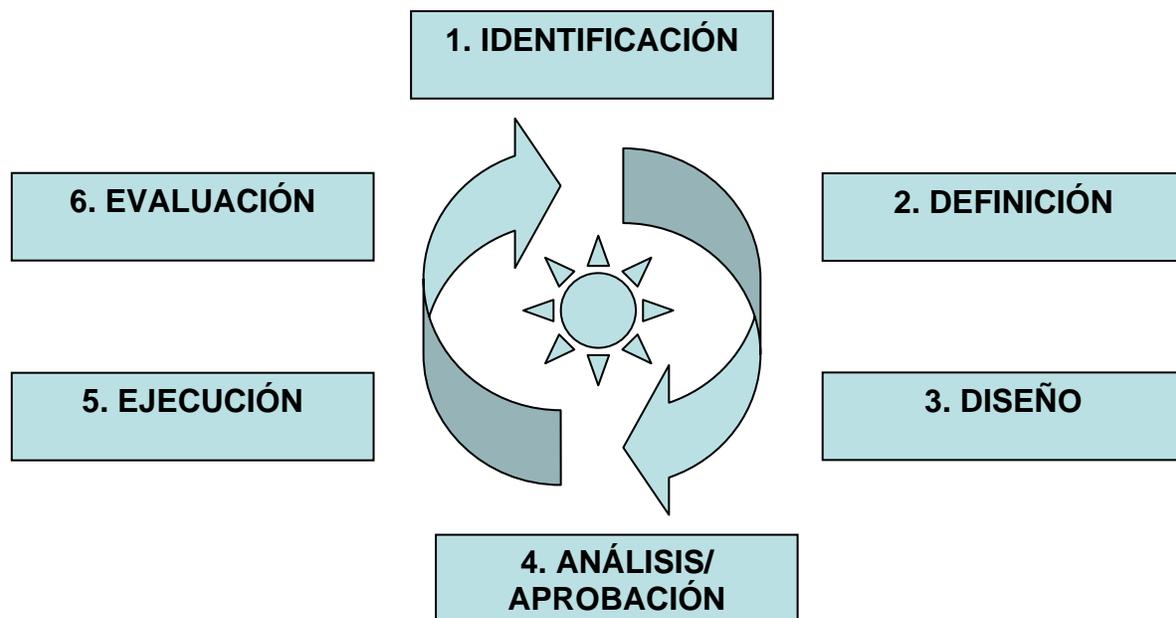
Proyecto de infraestructura en Santa Lucía.
Proyecto de gestión en Santa Lucía.

Es importante no confundir un proyecto con un proceso. El proceso es una actividad de duración indefinida. No obstante muchos proyectos pueden generar procesos nuevos.

Ejemplo: Las tareas de administración de una institución constituyen un proceso, lo que no impide que haya un “proyecto de mejora” de este proceso. Un proyecto de abastecimiento de agua potable en una comunidad donde no hay, dará lugar, cuando termine, a un proceso de gestión de ese proyecto de agua.

2. Ciclo de un Proyecto

El ciclo de los proyectos, según la AMHON¹ contiene una serie de pasos, los cuales se representan en el esquema siguiente:



1. Identificación

Esta fase se le puede llamar la fase de contacto con ó al proyecto, ya que es la primera aproximación a lo que se llama idea de proyecto. Esta fase incluye entre otras, el análisis de la intervención, de los problemas, del objetivo general y específico y de las alternativas existentes para diseñar el proyecto.

Lógicamente en esta fase surgen muchas ideas de proyecto, por lo que es conveniente que exista alguna forma de priorizar las mejores ideas de acuerdo a ciertos criterios de preferencia con los cuales se lleva a cabo la selección.

En esta etapa se proponen y aceptan ideas de proyectos que parecen de alto interés por los problemas que podrán resolver y las ventajas o beneficios que potencialmente pueden generar a la sociedad a costos razonables. Una técnica conocida es la lluvia de ideas. Esta lluvia de ideas nos llevará a seleccionar la más adecuada de acuerdo a los criterios más convenientes de los formuladores.

¹ AMHON: Asociación de Municipios de Honduras.

2. *Definición*

En esta etapa se profundiza en el conocimiento de la situación inicial que se quiere cambiar, incluyendo intereses que podrán resultar adversamente afectados por el proyecto. Esta fase contempla la descripción, propósito, razón de ser de un proyecto, por tal motivo es muy importante definir bien los objetivos que se buscan.

Es en este momento que se incluye, sobre todo, la formulación precisa del resultado o situación que se quiere lograr al concluir el proyecto y se define el interés de cada uno de los actores posibles en el proyecto.

3. *Diseño*

En esta etapa se determina todos los detalles de un proyecto. En las dos fases anteriores se cuenta con información para definir los indicadores y las fuentes de verificación de los objetivos trazados. Es en este instante que se piensa en los factores externos al proyecto, circunstancias que de una u otra forma pueden afectar el proyecto. De aquí nace la importancia de desarrollar los estudios de viabilidad económica, social, ambiental, etc. Es importante conocer los grupos involucrados, es decir los que apoyarán y dificultarán el éxito del proyecto. También es importante conocer los grupos que beneficiará el proyecto, especialmente grupos desprotegidos o marginados como adulto mayor, mujer soltera, niños y niñas, grupos étnicos, etc.

Examinar profundamente las diferentes opciones que existen para alcanzar los objetivos de un proyecto, es el paso fundamental de un buen diseño. Evidentemente, no se podría dejar por lado, una descripción de todas las dimensiones del proyecto: administrativas, de mercado, técnicas, económicas, impacto de genero, institucionales, financieras, ambientales.

4. *Análisis y aprobación*

Esta etapa definida también como evaluación ex-ante ó análisis de viabilidad, aparece con el objetivo de indagar si se debe comprometer los recursos humanos, tecnológicos y financieros en la ejecución del proyecto. En otras palabras, se desea descubrir si el proyecto verdaderamente traerá beneficios medidos en términos de desarrollo a una comunidad, mas aun, se necesita saber si el proyecto justifica o no la inversión demandada. Por tal motivo, se sugiere en este punto, definir ejecutores y grupos de apoyo, delimitar responsabilidades y consecuencias.

Esta fase es la crítica, ya que de acuerdo a un análisis medido por ciertos indicadores, se determina si se aprueba o no el proyecto. De aquí se conocerá los recursos financieros y los instrumentos legales en que se basará la ejecución del proyecto.

5. Ejecución

Como la palabra lo dice, en esta fase se pasa del diseño a la realidad. Los ejecutores (constructores) realizan todas las actividades o tareas del proyecto.

Durante la construcción pueden surgir algunas desviaciones de la ruta prevista que se quería del proyecto, es por esta razón que se debe hacer un seguimiento y una evaluación continua, para realizar los ajustes en el camino requeridos por las circunstancias. En esta etapa, el gerente o director de proyecto debe contar con conocimientos de herramientas para la administración eficaz de proyectos, como por ejemplo el MS Project, que es una herramienta idónea para darle seguimiento a la ejecución de proyectos en cuanto a tiempo y tareas, así como al uso transparente de los recursos humanos y económicos.

6. Evaluación

La evaluación, conocida también como evaluación ex-post, es decir después de finalizado el proyecto, consiste en hacer una valoración sobre un proyecto acabado. Una evaluación debe propiciar informaciones medibles, creíbles y útiles, que permitan mejorar de forma progresiva la gestión de los proyectos.

La evaluación ex-post sirve para determinar en qué medida logró sus objetivos y causó impactos en la sociedad, así como las lecciones de la experiencia del proyecto que pudieran ser útiles para otros proyectos en el futuro.

3. Etapas de un Proyecto

Dentro del ciclo (anteriormente explicado) se distinguen 3 etapas:

- Etapa de pre-inversión
- Etapa de inversión
- Etapa de puesta en marcha

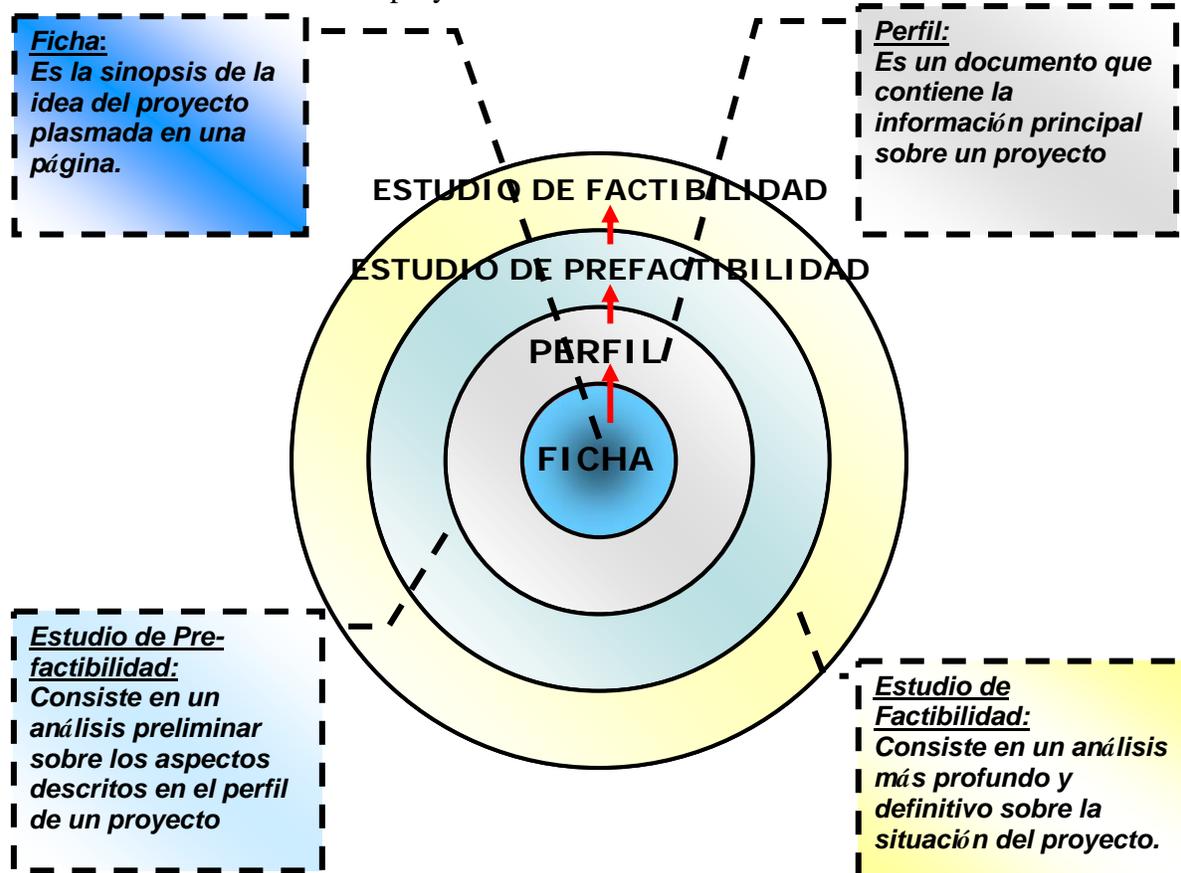
Etapa de pre-inversión

En esta etapa se enumeran las ideas generales de las cuales se selecciona una idea promisorias, se identifican y evalúan los costos y beneficios que esta implica. En esta etapa se realiza toda la planeación del proyecto, empieza en el momento en que surge la idea y termina cuando absolutamente todos los aspectos referentes al proyecto están debidamente analizados.

Dependiendo del tipo de proyecto y de la institución financiadora se pueden desarrollar (analizar) en esta etapa los respectivos estudios de pre-factibilidad y factibilidad. Antes de efectuar estos estudios, se debe hacer el perfil de proyecto. Antes de entrar a la fase de perfil, es recomendable que en las primeras reuniones se elaboren las fichas de las principales ideas de proyecto.

La ficha es el resumen del proyecto, en ella se condensa la información extractada, de tal manera que cualquier interesado pueda ver los aspectos más relevantes. En el capítulo segundo de este manual que corresponde a la formulación de proyectos sociales, específicamente en la parte de ideas de proyectos, se presenta un ejemplo de ficha de proyecto.

A continuación se muestra en forma grafica, el camino más recomendado para llevar a cabo una buena formulación de un proyecto:



Nota: Elaboración propia

Etapa de inversión

En esta etapa, los estudios de pre-factibilidad y factibilidad demuestran que el proyecto es factible y viable. El proyecto es aceptado y los fondos son asignados. Se comienza con los trámites de organización y equipamiento para arrancar la ejecución del proyecto.

El estudio de pre-factibilidad es exigido en algunas ocasiones como preámbulo para medir la posibilidad real de un proyecto. El estudio de pre-factibilidad consiste en un análisis preliminar sobre los aspectos importantes y decisivos descritos en el perfil de un proyecto.

De ser rentable y aceptable, y de existir todavía voluntad por parte de todos los actores interesados en el proyecto, se avanza a un análisis final llamado estudio de factibilidad.

El estudio de factibilidad, consiste en un análisis mas profundo sobre las consecuencias y los impactos probables del proyecto. Mide el proyecto en términos de costo/beneficio en aspectos de mercado, técnicos, administrativos, financieros, económicos, sociales y ambientales. Ambos estudios se profundizaran en el capitulo segundo.

Etapa de puesta en marcha

Esta es la parte trascendental, aquí se verifica si toda la planeación anterior fue la correcta, estamos a un paso de convertir la idea en realidad. Se pone a funcionar el proyecto concebido, se desarrollan las distintas actividades del proyecto. ¿Lo hacemos? ¿Ponemos en marcha el proyecto? ¿Funciona? Esta serie de preguntas son las que contestaremos cuando el proyecto este terminado y dando los frutos deseados.

En esta etapa la parte relacionada con la gestión de proyectos cobra vital importancia. Nos hacemos la siguiente pregunta: ¿Se necesita un gerente de proyectos? ¿Quién planificará, organizará, coordinará y controlará todas las actividades previamente planificadas?

Un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después, un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después.

Sun Tzu “El arte de la Guerra”

En otras palabras, la suerte no existe. La suerte es la preparación adecuada en el momento en que una oportunidad se presenta. La preparación y el conocimiento son el camino al éxito.

4. Tipos de Proyectos

Aunque hay muchas formas de clasificar los proyectos, aquí se utiliza la metodología del ILPES/BID² que lo hace por el objetivo del proyecto. De esta manera se encuentran dos grandes grupos, el primero es el de los proyectos de inversión, cuyo objetivo principal es la obtención de beneficios futuros, por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto y la reorganización de un departamento u oficina. En el segundo grupo se encuentran los proyectos de inversión social, los cuales tienen como objetivo el lograr un aumento en el bienestar de una comunidad específica, por ejemplo la construcción de una escuela y la elaboración de una ley de reforma

² ILPES/BID: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social del Banco Interamericano de Desarrollo

Proyectos de inversión (privados)

Hay una gran variedad de formas de inversión y de causas que las soportan, por ejemplo son diferentes los tipos de inversiones que hace una empresa que tiene excedentes de liquidez y una que quiere construir una nueva planta. Estos proyectos a su vez se pueden dividir en dos tipos:

Inversiones que generan valor agregado: a través de la fabricación, comercialización o distribución de productos o la prestación de servicios. Este tipo de inversiones de nuevo se pueden dividir entre las que se producen una nueva unidad económica (por ejemplo, la constitución de una nueva empresa de fabricación de computadores), las que se hacen para la ampliación de una empresa (una nueva línea de productos) y las que se hacen para mantener la supervivencia de estas (creación de un departamento de servicio al cliente)

Inversiones de carácter especulativo: Estas se hacen en el mercado de capitales y en general buscan satisfacer las necesidades de financiación que existen en el mercado.

Proyectos de inversión social

Estos proyectos tienen como característica la búsqueda de una mejor calidad de vida de una población, ya sea mejorando la infraestructura existente en la región (tales como el transporte o las comunicaciones), o por medio de proyectos que ayuden al desarrollo social, mejorando la prestación de servicios básicos como la salud, el bienestar, etc. Hay que tener un cuidado importante de no equivocarnos, hay una gran diferencia entre los proyectos sociales y los proyectos de ingeniería.

Ahora bien, en un proyecto social, es cierto que tenemos un punto de partida, pero muchas veces el punto de llegada no está tan bien definido. Queremos mejorar la educación o salud a través de proyectos, ¿cómo lo medimos? Y si nos toca decidir, con cuál nos quedamos, ¿el puente o proyectos de salud?

Otro punto importante, es que el dinero por sí solo no es suficiente. En los proyectos sociales, es necesario avanzar en un cambio de valores, en una visión del mundo diferente, crear nuevos parámetros, fundamentos, conceptos, caminos y metodologías para que estos proyectos sociales, verdaderamente contribuyan a aliviar la pobreza.

La diferencia entre unos y otros, es entonces que para el primer grupo la obtención de dinero es el objetivo mientras que para el segundo el dinero es solo un medio para alcanzar el objetivo trazado.

En resumen, los esquemas tradicionales de formulación y evaluación de proyectos han establecido esas dos categorías básicas. A continuación se presenta una tabla para tener una idea más clara sobre la diferencia entre ambos:

Detalle	Proyectos Privados (Inversión)	Proyectos Sociales
Objetivo	La Rentabilidad	La Equidad
Aplicación	Sector Privado	Sector Publico
Indicador de rendimiento	El Capital (dinero)	Mejoramiento de calidad de vida
Efecto esperado	Mejoramiento de la empresa ó compañía	Mejoramiento de la Sociedad
Tipo de indicadores	Firmes y estables	Complejos y variables
Tipo de Bienestar	Bienestar Personal/Individual	Bienestar Social

Nota: Elaboración Propia

En general puede decirse que el inversionista privado busca optimizar los rendimientos de un solo recurso: los del capital. Para él, el “criterio del beneficio” es la utilidad (ya en términos absolutos o ya en términos de rentabilidad porcentual), su forma de “valoración” es la de los precios de mercado y los “efectos” en la economía, son los ingresos y costos directos del proyecto. Por ello la evaluación de proyectos privados es relativamente más fácil y cuenta con indicadores firmes y estables para la toma de decisiones.

Pero desde el punto de vista social acoger criterios de beneficio, de valoración y de análisis de efectos económicos es más complejo conceptual y prácticamente que en la evaluación privada. Tan complejo que eminentes economistas han dedicado sus mejores esfuerzos a su estudio sin que hasta la fecha se hayan logrado patrones integrales uniformes, aún cuando sí se han logrado importantes avances sobre aspectos parciales o sobre conjuntos de ellos pero desde determinados ángulos de óptica, como criterios económicos (incrementar la producción nacional, incrementar el valor agregado o producto (PBI), criterios de bienestar social (redistribuir el ingreso, aumentar el consumo, satisfacer necesidades sociales que desde el punto de vista privado no serían rentables), o ya con criterios ecológicos (evaluar la conveniencia o no de un proyecto según conservación o destrucción de los recursos naturales y/o del medio ambiente por contaminación de suelos, contaminación de aguas, contaminación atmosférica, la conservación de flora, fauna, etc.).

A continuación se presenta una tabla con algunos conceptos expuestos en este capítulo:

Ciclo	Etapas	Tipo de Estudio/gestión
Identificación		Ficha, Perfil
Definición	Preinversión	Estudio de prefactibilidad
Diseño		Estudio de factibilidad
Análisis/Aprobación		Gestión financiera
Ejecución	Inversión	Gestión Operativa
Evaluación		Evaluación

Nota: Elaboración Propia

EJERCICIO INDIVIDUAL³

Auto evaluación

1. Identifique un proyecto en su comunidad y analice si cumple con las palabras claves de la definición de un proyecto. Evalúe si responde a un plan, programa y si contribuye a un objetivo de país (nacional).
2. Analice su entorno y enumere al menos 5 ideas de proyectos nuevos que deberían de realizarse en su comunidad o municipio. ¿Que dificultades encuentra? Ahora diríjase a la municipalidad y compare si esos proyectos se encuentran priorizados en el plan estratégico de desarrollo municipal.
3. ¿Haga un inventario de los proyectos que en su municipio se encuentran en las fases de preinversión, inversión y puesta en marcha? ¿Puede hacer la clasificación, que dificultades encuentra?
4. Identifique un proyecto de inversión y un proyecto de inversión social en su comunidad o municipio. ¿Establezca las diferencias?

³ El objetivo de este ejercicio es brindar una actualización constante del tema, así como proporcionar temas para su discusión.

II. FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

1. Ideas de proyectos

Las ideas de proyectos no deben aparecer de repente como surgidas de la nada, sino formar parte de un programa nacional mucho más amplio o de una estrategia de desarrollo del país o de la región de que se trate. Lo ideal sería que el proyecto reforzase un programa o una estrategia ya existentes, en lugar de reemplazarlos. De no haber un programa o una estrategia más generales, el proyecto debería ser una actuación innovadora al respecto y tratar de definir, iniciar o incluso crear ese programa o esa estrategia.

Con demasiada frecuencia se tiene a los proyectos por soluciones a la inexistencia de programas nacionales, regionales e incluso municipales. Cuando así sucede, es muy posible que se ejecute el proyecto, pero es muy dudoso que llegue a ser sostenible; antes bien, las actividades probablemente se interrumpan al concluir el proyecto y sus resultados se evaporarán al cabo de algún tiempo.

Existen diferentes formas para convertir esa idea general en una idea efectiva de proyecto.

A continuación se mencionan tres simples pasos:

- Se describe claramente el problema, la oportunidad o la necesidad que dio origen al proyecto y se definen cuales son los resultados que se esperan con el proyecto.
- Se buscan múltiples soluciones que podrían producir los resultados esperados.
- De las ideas de proyectos, se selecciona una o varias que en principio, cumplen con las expectativas de manera eficiente.

Una metodología para la determinación de la mejor selección de la idea de proyecto, es la de **ponderación de factores**⁴, que consiste en evidenciar cada una de las variables, asignándoles un grado de importancia de acuerdo a la relevancia de su zona, pueden ser variables económicas, ambientales, etc.

A las variables seleccionadas se les asigna puntajes, la suma de todas estas variables debe ser cien. Luego se califica con un valor que va de cero a cien cada una de estas variables seleccionadas. Esta calificación que es en porcentaje, se multiplica por el puntaje asignado a cada una de las variables y este resultado es el que se toma en cuenta para hacer la suma de la calificación final o puntaje ponderado de cada proyecto que se evalúa.

Por ejemplo, en el primer proyecto que se muestra en la tabla siguiente (proyecto de papa), una variable es el impacto económico, a esta variable se le asignó un puntaje de 20, esto debido a la situación muy particular de la zona en donde se necesita el proyecto. Luego se calificó con un valor de 75% (de 100%), este valor se multiplicó por 20 y el valor resultante es 15 (75% x 20). Veamos el ejemplo completo y analicemos los resultados. Con estos dos ejemplos de proyectos, vemos que la ponderación de factores nos ayuda a priorizar o seleccionar objetivamente una idea de proyecto.

⁴ Ponderación de factores es un tema básico de mercadotecnia.

Proyectos	Impacto Económico (20)		Impacto Social (20)		Comunidades Beneficiarias (15)		Personas Beneficiarias (15)		Equidad de Genero (15)		Sostenibilidad Ambiental (15)		Sumatoria Puntaje Ponderado (100)
Idea de proyectos productivo (papa)	75	15	100	20	75	11.25	50	7.5	25	3.75	25	3.75	61.25
Idea de proyecto de manejo integral Cuenca de la Rosa.	50	10	100	20	75	11.25	50	7.5	50	7.5	25	3.75	60.00

En este sencillo ejemplo se puede ver que la idea prevaleciente es la del proyecto ambiental (La Cuenca). *Hasta este momento se ha evaluado una idea, faltaría averiguar si esta idea de proyecto puede concretarse en una ficha y posteriormente en un perfil, y de ser requerido, finalmente en un estudio de factibilidad.* Indistintamente que se realice o no una selección ó evaluación preliminar de una idea de un proyecto, es prudente que se llene una ficha de proyecto. La ficha es el primer retrato del proyecto en donde se sintetiza la información más importante y disponible.

A continuación se presenta un modelo de ficha de proyecto, se sugiere adaptarla a las necesidades propias de cada región:

FICHA DEL PROYECTO⁵

El proyecto: <i>Se define el proyecto, su nombre y los datos generales mas conocidos</i>		
Problemática/efectos/impactos: <i>Se identifican los problemas a resolver, los efectos directos que lograrán la ejecución del proyecto y el impacto o contribución a nivel macro que producirá el proyecto.</i>		
Output del proyecto: <i>En esta parte se explica los productos o beneficios reales del proyecto, es decir, metas o el resultado que produce la transformación del input (recursos).Ejemplo: construcción de 5 aulas de educación secundaria.</i>		
Recursos y actividades: <i>Se identifican todos los recursos disponibles y necesarios para realizar el proyecto (financieros, tecnológicos, humanos, materiales, etc.). También se describe a grandes rasgos las actividades generales necesarias para emprender el proyecto.</i>		
Criterios de éxito: <i>Se definen las acciones o movimientos imprescindibles con las que se debe contar para la realización positiva del proyecto, pues sin ellas el proyecto se vuelve critico y surte la amenaza de incumpliendo de las metas propuestas.</i>		
Presupuesto/Financiamiento: <i>Se precisa la cantidad de capital necesaria para llevar a la realidad el proyecto. Se explica la forma en que se financiará el proyecto, es decir de donde saldrán los recursos.</i>		
Responsable del proyecto <i>Nombre y forma de contactar a la persona responsable del proyecto</i>	Aprobado por <i>Se escribe por quien fue aprobada esta idea de proyecto, ya sea por la municipalidad, patronato, consejo, comité, etc.</i>	Fecha <i>La fecha de elaboración de la ficha del proyecto</i>

⁵ Ficha adaptada del curso de gestión de proyectos del BID

Ejercicio: Se pide en este momento, pensar en una idea de proyecto y tratar de elaborar la ficha respectiva.

Después de analizar como surgen las ideas de proyectos, pasemos a examinar algunos modelos de guías para la elaboración de perfiles de proyectos.

2. Guía metodológica para la elaboración de perfiles de proyectos (Algunos Modelos)

Objetivos:

- Conocer una metodología para la elaboración de perfiles de proyectos.
- Formular perfiles de proyectos sociales. (también se pueden formular proyectos productivos)

Introducción

Este tema de elaboración de perfil de proyectos cada día cobra vital importancia. Se vincula la buena elaboración de perfiles de proyectos con el impacto y sostenibilidad que tales propuestas pueden lograr en las comunidades.

Se pretende formar líderes con el interés y la iniciativa de transformar sus instituciones y su entorno comunitario, líderes pro-activos, con iniciativa propia, conscientes de su responsabilidad social y comprometidos con pasión por el éxito y la excelencia. Una forma de liderar procesos es a través de la buena formulación de perfiles de proyectos.

El desconocimiento de estos procesos y de las condiciones del entorno; la falta de comprensión de estas necesidades y sobre todo la falta de voluntad para provocar estos espacios y procesos de capacitación, indudablemente conduciría al fracaso. Es por eso que se busca formar líderes capaces de transformar y hacer evolucionar sus comunidades, líderes capaces de darle solución a los problemas y de mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

"Debes ser el cambio que quieres ver en el mundo..." (Mahatma Gandhi)

Después de tener la idea del proyecto, esta se pasa a una ficha. De continuar con la idea del proyecto, se debe elaborar el perfil partiendo de la información contenida en la ficha.

Es esencial explicar y repasar algunos de los conceptos básicos sobre proyectos. Estas definiciones pueden ser enriquecidas con el aporte de los que día a día trabajan formulando y gestionando proyectos.

La tabla siguiente presenta un resumen de los conceptos básicos que se necesitan tener en mente al momento de comenzar a formular perfiles de proyectos:

PROYECTO Es una respuesta planificada para invertir en forma eficiente recursos, para obtener la solución a una necesidad de familia, grupos, comunidades o de empresas.	PERFIL DE PROYECTO Es un documento que contiene la información principal que se requiere para formular un proyecto y nos da una idea de costos estimados para su ejecución.
PROYECTO SOCIAL Satisface necesidades de servicios básicos que interesan a todos los miembros de una comunidad (agua, salud, vivienda, educación, caminos, letrinización, escuelas, entre otros).	PROYECTO PRODUCTIVO Tiene una clara orientación hacia el logro de rentabilidad económica y responde a la demanda de personas, grupos de interés o empresas que buscan consolidarse como unidades productivas.

Pasos para elaborar un perfil de proyecto:

1. **Nombre:** Debe expresar con claridad la naturaleza del proyecto y el beneficiario. Ejemplo: Proyecto de Construcción de un kinder de dos aulas para la comunidad de El Suyatal, Cedros, Francisco Morazán.
2. **Antecedentes:** Describir el origen de la idea del proyecto, aquellas iniciativas y acciones comunales o productivas que se hayan realizado previo a la elaboración del perfil del proyecto.
3. **Descripción:** Detallar específicamente los componentes o actividades para demostrar en que consiste el proyecto para que los que decidan tengan una idea clara de su importancia. Ejemplo: En un proyecto productivo especificar tecnología, área, cultivo, en un proyecto social de caminos describir las dimensiones del camino, largo, ancho, grosor de calzada, conformación del camino. Si es un proyecto de construcción de vivienda, describir las dimensiones, modelo, materiales, si es de adobe, de asbesto y si la mano de obra es calificada o no calificada.
Se deben hacer proyectos que estén de acuerdo con el entorno local, para evitar dependencias externas o condiciones de las que pueda depender su ejecución. Este debe ser un criterio importante a considerar para la sostenibilidad.
4. **Localización:** Describe con exactitud el lugar donde se ejecutará el proyecto, indicando el nombre del caserío, aldea, municipio y departamento; también puede hacerse mención de la existencia de instituciones de apoyo, acceso a las vías de comunicación permanente, servicios públicos, agua potable, salud, educación, entre otros.

5. **Justificación:** Se explica cuál es el problema o la necesidad que se pretende superar con la ejecución del proyecto, analizando brevemente los antecedentes, las causas de los problemas y los efectos negativos que se quieren superar. Además, para demostrar la magnitud del problema se debe sustentar con datos estadísticos y hacer un análisis socio económico de los beneficiarios y la necesidad que tienen de potenciarse desde las posibilidades de sus propios recursos para ejecutar el proyecto.

6. **Objetivo:** Para elaborar un objetivo se debe preguntar ¿Qué queremos lograr? ¿Qué cambios deseamos alcanzar ante las necesidades encontradas? El objetivo general define a donde queremos llegar. Los objetivos específicos son los pasos que debemos dar para alcanzar el objetivo general. Ejemplo: Si un objetivo general es “Mejorar la educación escolar de nuestra comunidad”, los objetivos específicos podrían ser (1) “Fortalecer la asociación de padres de familia para garantizar la buena administración y el manejo de la obra, (2) Organizar la participación de los padres de familia para la ejecución del proyecto.

El objetivo general debe ser abierto y expresar el cambio cualitativo que se quiere lograr. Los objetivos específicos orientan sobre COMO vamos a realizar ese cambio. Para la formulación de los objetivos debe hacer uso de verbos activos en infinitivo, ejemplos: fortalecer, adquirir, concretar, dotar, coordinar, capacitar, establecer, realizar, fomentar, comercializar, gestionar, tramitar, facilitar, resolver, entre otros.

Los objetivos, expresan cuantitativamente lo que pretendemos lograr con el proyecto, indican el qué, cuanto y cuando pretendemos lograr cierto objetivo, ejemplo: (1) Capacitar a 10 padres de familia en administración de enero a febrero del 2007 (2) Comercializar 50 quintales de soya en los meses de marzo a mayo del 2007 (3) Construir 10 kilómetros de camino en 2007.

Se debe asegurar que exista una coherencia y una relación directa entre el objetivo general, objetivos específicos, las metas y las actividades.

7. **Organización y Administración:** Para la ejecución de un proyecto social o productivo la comunidad o grupo de interés debe tener una organización que se encargue de la gestión, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto. También debe mencionarse la estructura organizativa con los nombres de los miembros de la Junta Directiva.

8. **Beneficiarios:** En este punto se explora quienes serán los beneficiarios directos e indirectos del proyecto, para ello se identifica:

- Los beneficiarios directos: Serán todas las personas, grupos, comunidades, empresas entre otras, involucradas activamente en el proyecto.
- Los beneficiarios indirectos: No tienen un rol protagónico pero son los que de una u otra manera son beneficiados con el proyecto, ejemplo: una empresa que produce hortalizas, los beneficiarios indirectos son las familias que consumen el producto, las personas que obtienen empleo y los comerciantes.

9. **Recursos:** Analizar al interior de la comunidad; la capacidad para financiar su propio proyecto, discutir sobre los recursos con los que cuenta la comunidad, el grupo, la

familia o el municipio para realizar el proyecto. Cuando el proyecto rebasa la capacidad económica y técnica para que lo realicen por sí solos, debemos pensar en la gestión para atraer recursos externos de instituciones de apoyo que faciliten su ejecución.

En estos casos las instituciones de apoyo valoran su aporte, que puede ser en un rango entre un 50% a un 70%; y la comunidad por su parte aporta desde un 30% hasta un 50% recursos económicos, materiales y mano de obra local no calificada. Es necesario subrayar que los proyectos son de las familias, grupos, comunidades y municipios; cualquier apoyo externo es complementario al esfuerzo organizado de estas instancias sociales.

10. **Costo** aproximado: Se conoce el costo total del proyecto cuando se prepara el plan de inversión en el que se valoran todos los recursos humanos y financieros que se necesitarán para la ejecución del proyecto.

11. **Comercialización:** Este punto se aborda exclusivamente al momento de formular perfiles de proyectos productivos con rentabilidad económica, se analiza en primera instancia ¿Dónde vamos a vender el producto? ¿Para quién va dirigido? ¿Cuál es el precio de venta? ¿Cómo va a ser la presentación del producto? ¿Cuánto vamos a producir y cada cuánto?; Semanal, mensual?

Importante: Antes de formular un proyecto de esta naturaleza es necesario hacer un sondeo del mercado para conocer el precio. Hay que tener en cuenta la competencia y los costos de producción.

12. **Rentabilidad:** Nos indica si un proyecto da buenas ganancias o no. Para calcular la rentabilidad de un proyecto se dividen las ganancias sobre el total de costo de producción y se multiplica el resultado por cien. Ejemplo: Si el total de costos de producción de encurtidos de vegetales fue de 515.75 y los ingresos llegaron a 800 lempiras, la ganancia es de 284.25: **Rentabilidad = ganancias X 100 ; Rentabilidad = Lps. 284.25 X 100= 55%**. Este resultado nos indica que por cada 100 lempiras que invertimos en elaborar encurtidos se recuperan los cien lempiras y ganamos 55 lempiras.

En los proyectos sociales, en lugar de referirse a rentabilidad, se habla de sostenibilidad. Se analizan los costos versus los beneficios que ofrecerá el proyecto.

En otras palabras, algunas instituciones cooperantes requieren que, además de justificar el proyecto, se explique que el proyecto en términos económicos y financieros vale la pena ejecutarse. Ejemplo: si es un proyecto de agua potable en la cual se invertirán 2,000,000 de lempiras; que beneficio o provecho traerá a una comunidad una inversión de tal magnitud. Que gana la comunidad, que gana la municipalidad, que gana el municipio, que gana el país. También puede plantearse en términos de ahorro, que se ahorra el país, el municipio o la comunidad.

Los pasos anteriores, se refieren a una de varias guías metodológicas para elaborar perfiles de proyectos. A continuación se muestran tres modelos más:

Guía # 1 para la elaboración de perfiles de proyectos⁶

1.- Nombre del proyecto

2. Antecedentes

3. Descripción del proyecto

4. Localización del proyecto

5. Justificación del proyecto

6. Objetivo General

7. Objetivos Específicos

8. Forma de organización y nombre de los miembros que solicitan el proyecto

⁶ Guía utilizada para presentar proyectos para la Estrategia de Reducción de la Pobreza en Honduras

9. Beneficiarios (directos e indirectos)

10. Oferta de co-financiamiento grupal o comunal

11. Metodología a seguir para la ejecución del proyecto

- a. Seleccionar empresa ejecutora
- b. Comisión que velará por la ejecución de la obra
- c. Organización responsable de mantener la obra

12. Metas a alcanzar y duración

13 Costo aproximado del proyecto

14 Anexos

(Acta de constitución, personalidad jurídica, punto de acta municipal, referencias institucionales, otros)

Guía # 2 para la elaboración de perfiles de proyectos⁷

1. Nombre del proyecto:

2. País que presenta el perfil:

3. Otros países participantes:

- Indicar qué otros países miembros participarán en el proyecto.
- Especificar la naturaleza de dicha participación.

1. Área prioritaria:

Indicar bajo que área prioritaria se presenta el perfil y especifique cómo los objetivos del perfil se relacionan directamente con el área indicada.

2. Periodo de Ejecución:

Indicar meses/años requeridos para ejecutar el proyecto (máximo cuatro años para proyectos nuevos).

5. Objetivos, descripción breve de actividades y resultados esperados del proyecto:
(1-2 páginas)

- Indique el objetivo general y el objetivo específico del proyecto.
- Identifique los beneficiarios y especifique el impacto esperado del proyecto.
- Describa brevemente las principales actividades a llevar a cabo para el logro de los objetivos.
- Describa los resultados esperados.

6. Justificación del proyecto: (1 página)

- Incluya una breve descripción del problema y de los esfuerzos anteriores para corregirlo.
- (Adjuntar resúmenes de documentos elaborados que presenten un análisis de la situación).

⁷ Guía utilizada por la Organización de Estados Americanos (OEA)

- Explique cómo los resultados del proyecto contribuirán a la consecución de los objetivos de desarrollo del país o región.
 - Indique si otras instituciones nacionales, regionales o multilaterales están financiando proyectos en este campo en su país.
-
-

7. Institución Ejecutora: (1/2 página)

- Consignar nombre y dirección de la institución que ejecutará el proyecto e indicar nombre, título, teléfono y dirección electrónica del funcionario responsable (persona a ser contactada en caso de requerirse información adicional).
 - Describa la unidad organizacional que ejecutará el proyecto y su capacidad en términos de disponibilidad de recursos humanos calificados, infraestructura, acceso a otros equipos de trabajo en la institución, recursos financieros para gastos operativos del proyecto y trabajos realizados en el tema del proyecto.
 - Identifique que otras instituciones nacionales, regionales o internacionales participarán en la ejecución del proyecto.
-
-

8. Costos Estimados: (1 página, incluyendo el Cuadro de Costos)

- Proporcione un estimado del costo del proyecto a lo largo de todo su ciclo, distribuido por años y de acuerdo a las siguientes categorías: capacitación, viajes, documentos, equipos, contratos.
 - Proporcione el detalle de los fondos de contrapartida a ser aportados por la(s) institución(es) ejecutora(s) y del financiamiento que podrían contribuir otras entidades del sector público o privado.
-
-

Guía # 3 para la elaboración de perfiles de proyectos

1. Introducción

Explíquese el entorno en que actuará el proyecto. Puede constar de una breve descripción de los objetivos y del compromiso del país de promover actividades relacionadas con el proyecto. Descríbase también, la situación medioambiental, social y económica general del país o región. Menciónese la función del proyecto como fuente en potencia de reducción de la pobreza.

Hágase, una descripción de la estrategia, los planes concretos, los objetivos expresos del país, etc. Una mención de las actividades de asistencia técnica conexas o complementarias existentes en el país. Una descripción del marco institucional general relativo, instituciones de investigación y desarrollo, formación y capacitación, financiación, reguladoras, etc. Una breve exposición de lo que se pretende alcanzar con el proyecto.

2. Justificación

Explíquese por qué motivos debe realizarse el proyecto y por qué se ha elegido determinado enfoque, mediante:

- Una descripción del problema que se busca resolver.
- Una descripción de la situación que se prevé exista al final del proyecto, una vez concluido con éxito.
- Los beneficiarios previstos: quiénes se beneficiarán de los resultados del proyecto y cómo.
- Los motivos para intervenir de la institución o la organización que propone el proyecto.
- Una descripción de la capacidad de prestar apoyo del organismo ejecutante.

3. Objetivo de desarrollo y objetivos del proyecto

Explíquese el objetivo a largo plazo al que el proyecto hará una aportación y enumérense los objetivos concretos que el proyecto alcanzará.

4. Productos o resultados y actividades del proyecto

Los resultados del proyecto deben describir los logros concretos que el proyecto tratará de realizar para alcanzar los objetivos. Las actividades del proyecto deben describir las actividades que se realizarán para producir los resultados enumerados. Los proyectos no deben tener demasiados productos, pero pueden tener todas las actividades que hagan falta. Si se quiere realizar demasiados productos, será mejor concebir y ejecutar varios proyectos.

5. Insumos o aportaciones

De las instituciones públicas: enumérense todas las aportaciones del Estado/la contraparte local/el miembro, comprendidos el personal nacional, los locales de oficina, el equipo, los viajes u otras contribuciones en especie o en metálico.

De los donantes: financiación necesaria para el proyecto.

6. Supuestos/riesgos

En esta sección habrá que exponer los factores que son importantes para el éxito del proyecto, pero que se hallan fuera de su ámbito. Analícese en este lugar cualesquiera riesgos de importancia que pudieren surgir en el curso de la ejecución del proyecto y provocar demoras o impedir el logro de los resultados/objetivos, por ejemplo: una temporada excepcionalmente lluviosa que impida trabajar los campos, disturbios, huelgas generales, cambios radicales de la situación política, etc.

7. Obligaciones y requisitos previos

Describáanse cualesquiera medidas o informaciones necesarias antes de que el proyecto pueda empezar a funcionar, por ejemplo: construcción de una carretera, formación especial del personal local, aprobación de medidas legislativas en el parlamento, designación oficial de un sitio, etc.

8. Disposiciones en material de ejecución

Describábase cómo se ejecutará el proyecto. Se definirán claramente las funciones y responsabilidades de todos quienes intervengan.

9. Exámenes, informes y evaluaciones del proyecto

Describábase qué informes, técnicos y financieros, habrá que preparar y con qué periodicidad. Asimismo habrá que exponer quién se encargará de redactar esos informes y a quién estarán destinados. Describábase el proceso que se seguirá respecto de la evaluación del proyecto, así interna como externa.

10. Presupuesto

La hoja consagrada al presupuesto debe abarcar tres tipos de rubros: tiempo de personal (local e internacional), equipo y formación (comprendidas las reuniones, la formación escolar y extraescolar, etc.). También deberá comprender los recursos financieros necesarios para las actividades operativas (teléfono, imprenta, correos, arrendamiento de oficinas, visitas sobre el terreno, viajes, etc.).

11. Anexos

Cualquier otra información o documentación que complemente o respalde lo anteriormente expuesto. Los anexos deben de estar relacionados directamente con lo que se ha explicado en el perfil.

EJERCICIO INDIVIDUAL⁸ Análisis y elaboración de Perfil de Proyecto

- I. **Analice la siguiente propuesta de perfil de proyecto. ¿Que pensaría como financiador? ¿Lo convence? ¿Que mas puede agregarle?**

1. **Introducción**

Ante la magnitud y profundidad de la pobreza en Honduras, es evidente que el país requiere de una perspectiva de largo plazo para reducir la incidencia de este problema a niveles moderados. Debido a ello el Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional (PMRTN) contempla, como una de sus principales metas, preparar y ejecutar una Estrategia de Reducción a la Pobreza. (ERP)

Dentro de las áreas programáticas de la ERP se contempla apoyar al desarrollo de sectores de alto potencial productivo, dentro de los cuales se encuentra el turismo. Se busca con esto, vigorizar la acción de coordinación y facilitación de los entes gubernamentales, asociaciones locales y comités de turismo y de las comunidades locales con el fin de mejorar la calidad de la población a través del fomento del desarrollo de unidades económicas vinculadas al sector turismo; y desarrollar las acciones de promoción con vistas a posicionar la imagen turística de Honduras frente a mercados emisores.

Teniendo como fundamento este entorno macro, se presenta a continuación un proyecto que pretende ser un granito de arena en este “pensar” que contribuirá a largo plazo a fomentar y hacer crecer capacidades y competencias entre los pobladores interesados en hacer de sus comunidades un foco de desarrollo.

2. **Presentación del territorio**

El territorio seleccionado comprende el Corredor Turístico Norte de Francisco Morazán departamento de Honduras. Este pasaje engloba 4 municipios: Santa Lucía, Valle de Ángeles, San Juan de Flores y parte de Tegucigalpa, además de la comunidad de La Tigra y San Juancito que se encuentra entre estos municipios.

3. **Descripción del problema**

El tópico que más perturba en términos de desarrollo local es la pobreza en la generalidad de los municipios de Honduras, muy a pesar de que se ha identificado un sinnúmero de recursos económicos. En resumen, los principales problemas a considerar por el proyecto son los siguientes:

- Escasez de recursos capacitados en programas de desarrollo local
- Abundancia de recursos económicos desaprovechados

⁸ Nota: El presente perfil es un resumen de un perfil mas completo, se presenta de esta forma para propósitos de estudio únicamente.

- Falta de organización y compromiso efectivo con el desarrollo local.
- Alto índice de pobreza

Con respecto a este último punto cabe mencionar que definitivamente el proyecto no erradicará la pobreza, pero si contribuirá enormemente a aliviarla, especialmente en la zona de influencia.

4. Justificación del proyecto

El rubro o motor del desarrollo identificado es el turismo como fuente virgen y de riqueza natural del país. En este sentido, se busca apoyar el desarrollo de las comunidades locales, un acercamiento a las mismas para que aprendan asumir por sí mismas el control de su propio desarrollo y una perspectiva sustentable. Por tales motivos se pretende formar agentes de desarrollo local en las comunidades. El proyecto se justifica por querer revertir la situación mencionada (los problemas) y que además como se ha mencionado hay una serie de elementos positivos y de índole natural que empujan a definir el problema en la zona de influencia mencionada. Además de que existe un profundo interés de parte de las autoridades municipales y grupos locales, por hacer llegar proyectos de este tipo a sus comunidades.

Además, el proyecto se enmarca dentro de los lineamientos generales de la ERP, y estará íntimamente ligada a lo siguiente:

- Contribuir a incluir el turismo en los planes municipales de desarrollo
- Establecer unidades de desarrollo turístico municipal con las personas que van a estar capacitadas
- Incluir diagnósticos situacionales de las inversiones turísticas en Honduras
- Establecer consejos regionales para la formación de clusters turísticos en zonas priorizadas en el ámbito nacional como lo es esta zona de Francisco Morazán.

5. Desarrollo del plan de acción

a. Definición del proyecto

El proyecto en si pretende formar agentes de desarrollo local en las comunidades antes mencionadas, a continuación se muestra la hoja de presentación del proyecto:

Hoja de Presentación

País:	Honduras
Nombre del Programa:	Estrategia de la Reducción de la Pobreza
Nombre del Proyecto:	“Formación de Agentes de Desarrollo Local en Turismo” PROFADELT
Eje Estratégico:	Formación para el desarrollo

Institución Solicitante: Consultores de Gestión y Desarrollo Local. CGDL

Institución Ejecutora: Consultores de Gestión y Desarrollo Local. CGDL

Beneficiarios: 4 Municipios y 2 comunidades
(500 líderes y habitantes)

Financiamiento:

CONCEPTO	US \$
Aporte Comunitario e Institucional	87,160.00
Aporte Internacional	697,280.00
Aporte Gubernamental y Local	87,160.00
COSTO TOTAL	871,600.00

Duración del Proyecto: 3 años

Etapas actuales: Perfil del Proyecto

Fuente Probable Financiera Comisión Europea

b. Objetivos del proyecto

Objetivo Superior:

Cooperar con el desarrollo del país en el marco de la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP) a través del desarrollo turístico local.

Objetivo de Desarrollo:

Auxiliar al ejercicio del empoderamiento comunitario y ejecución de los proyectos.

Objetivo del Proyecto:

Formar agentes de desarrollo local con eje en el turismo para que sean promotores del desarrollo de sus propias comunidades.

Objetivos Específicos:

- Difundir las tradiciones y cultura de los municipios del área de influencia
- Involucrar a la mujer en el desarrollo socioeconómico
- Definir planes y estrategias comerciales de turismo local
- Capacitar en aspectos de desarrollo local

c. Metas y logros del proyecto

Metas:

- Generación de 10 empleos directos
- Reducción de los índices de pobreza en 1% en la zona de influencia
- Aumento de ingresos municipales en 1% a través del turismo
- Formación de 10 formadores de agentes de desarrollo local
- Formación de 25 agentes de desarrollo regional
- Formación de 500 personas en temáticas de desarrollo local
- Impartición de 85 temáticas de capacitación (especialidades, cursos, talleres, etc.)
- Participación de la mujer en un 50% de las actividades

Logros:

- Aumento de las competencias especializadas en desarrollo local
- Acceso de las comunidades a material e información
- Plan de desarrollo mancomunado de la zona de influencia
- Corredor turístico y colonial establecidos
- Turismo Minero
- El paso Lenca (Historia de nuestros ancestros)
- Desarrollo de La Tigra
- Tradición religiosa rescatada

6. Beneficiarios del proyecto

Se seleccionarán 500 personas de entre los 4 municipios y las 2 comunidades para ser formados como agentes de desarrollo local y colaboradores en el desarrollo local. Estas personas deben tener como característica principal estar interesados en desarrollar sus comunidades. Se solicitará que la mitad de estas personas sean mujeres y que exista una participación nivelada de jóvenes y personas mayores. El beneficio total será para aproximadamente 50,000 personas que es la población total de esta zona,

7. Componentes del proyecto y metodología de ejecución

Componente 1: Diseño y Organización

Esta etapa comenzará con una fase breve en donde se contratará el personal del proyecto. Una vez el proyecto entre en operación se diseñará los contenidos de los cursos a brindar, es decir los programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de formación en las comunidades y tomando en cuenta los beneficiarios del proyecto.

La tarea más común en esta etapa será el diseño curricular de los cursos así como la selección de los instructores más idóneos para los mismos.

Componente 2: Promoción y Contacto

Se visitarán los municipios asignados con el propósito de evaluar posibilidades de capacitación y formación. Se involucrarán a personas influyentes de la comunidad, como el Alcalde, maestros, sacerdotes, líderes y otras que muestren interés en el mejoramiento de los municipios. Para tal efecto, equipo del proyecto se desplazará personalmente a conversar con individuos previamente seleccionadas y se les informará de los programas de capacitación así como de todo lo relacionado con el desarrollo de sus comunidades que es el fin primordial a futuro.

Componente 3: Ejecución y Evaluación

Es esta etapa en donde se destinará la mayoría de los fondos. Las capacitaciones son inversiones muy necesarias pero lamentablemente tienen un alto costo. Se pretende dar cursos en los municipios y comunidades seleccionadas por el proyecto. En la matriz del marco lógico se menciona que se impartirán especialidades, diplomados, seminarios, talleres y cursos en temáticas que promuevan la participación de la comunidad en el desarrollo local teniendo como base el turismo.

8. Entorno y ejes transversales del proyecto

a. Entorno

El Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional manda a impulsar acciones tendientes a la reconstrucción y transformación del aparato productivo nacional. En ese enfoque el Proyecto buscará mejorar la calidad de vida de la población de la zona a través del fomento del desarrollo de unidades económicas vinculadas al sector turismo.

La Política para la Equidad de Género en Honduras tiene como principios fundamentales el de lograr la igualdad de las personas en las comunidades rurales. En ese sentido se le dará una amplia participación a la mujer ya que esta también constituye un potencial endógeno de desarrollo

b. Ejes transversales

Participación Ciudadana

La participación ciudadana estimula el compromiso de los miembros de la comunidad en el procesamiento y solución de las demandas sociales. Incrementa la eficiencia de la política económica y el impacto social de los proyectos de desarrollo y promueve la equidad y la solidaridad mediante ayudas para superar la exclusión. El proyecto se ejecutará en el campo y no en las oficinas. La gente tiene que conocer el proyecto.

Transparencia

Se establecerán mecanismos para rendir cuentas e informar de los avances del proyecto y del aprovechamiento de las actividades de formación. Se compararán las metas con los resultados obtenidos.

9. Sostenibilidad del proyecto

La sostenibilidad del proyecto estará cifrada en los siguientes aspectos:

- Inversión conjunta (aporte gubernamental, local e internacional)
- Buena organización y administración del proyecto
- Promoción de la participación comunitaria
- Formación continua de agentes de desarrollo local
- Efecto multiplicador de la formación
- Autogestión del Proyecto (después de 3 años el proyecto pasará a ser manejado por las propias comunidades)

II. En base a la ficha de proyecto que se le pidió que preparara en el capítulo anterior, elabore el respectivo perfil de proyecto.

4. Estudios de Factibilidad: Más allá de los perfiles de proyectos

Factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse. El estudio de factibilidad es el análisis de un proyecto (empresa privada o social) para determinar si lo que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso. Por ejemplo: si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.

Según Luna Rafael, Chávez Damar⁹; iniciar un proyecto de producción o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos. Como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio ó proyecto se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.



Antes de iniciar el estudio de factibilidad es importante tener en cuenta que cualquier proyecto, individual o grupal, es una empresa. Y como toda empresa requiere de un trabajo organizado, de un producto, un mercado (oferta y demanda) y de ganancias o beneficios.

Comprender e incluir esto en el concepto de proyecto es muy importante para el desarrollo de criterios y comportamientos, principalmente si se trata de propiciar cambios culturales y de mentalidad. Esto incluye los conceptos de ahorro, generación de excedentes e inversiones, imprescindibles para desarrollar proyectos sostenibles.

¿Cuáles son los objetivos de un estudio de factibilidad? El estudio de factibilidad, ya se trate de proyectos productivos o sociales, tiene entre otros varios objetivos:

- Definir en qué medida y cómo, se integrará a la mujer en condiciones de equidad
- Definir si contribuirá con la conservación, protección y/o restauración de los recursos naturales y el ambiente.
- Aprovechar al máximo los recursos propios.
- Reconocer cuáles son los puntos débiles y reforzarlos.
- Tomar en cuenta las amenazas del contexto o entorno y prevenirlas.
- Iniciar un proyecto con el máximo de seguridad y el mínimo de riesgos posibles.
- Obtener el máximo de beneficios.

¿Cuáles son criterios para elaborar la estructura y contenidos del estudio de factibilidad?

Un estudio de factibilidad tiene una estructura definida; a continuación se presenta entre otras, una estructura sugerida:

⁹ Luna Rafael, Chávez Damaris. *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos eco turísticos*

- Presentar un resumen del proyecto.
- Elaborar cada parte por separado.
- Fundamentar cada parte en las anteriores.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones.
- Es importante que sea resumido, claro, con lenguaje sencillo y que las partes sean coherentes.

Una vez ordenado el estudio según esos criterios, ¿cuál será su estructura? Existen varias formas de ordenar un estudio de factibilidad, un modelo es el siguiente:

- Resumen del proyecto.
- Antecedentes.
- Estudio del mercado.
- Aspectos técnicos y productivos.
- Estrategia de mercadeo
- Aspectos administrativos.
- Inversiones, plan de financiamiento y resultado de la operación.
- Proyecciones financieras.
- Evaluación de todos los aspectos fundamentales de los proyectos sociales. El modelo de estudio mas conocido, consiste en agruparlo de la siguiente manera:
 - Estudio del mercado
 - Estudio técnico y de localización
 - Estudio organizacional y jurídico
 - Estudio y evaluación financiera
 - Estudio y evaluación económica, y social
 - Estudio y evaluación de impacto ambiental
- Conclusiones y recomendaciones.
- Instalación y operación del proyecto.
- Cuadros y anexos.

Tanto el orden como la importancia y profundidad de cada uno de estos pasos depende del tipo de proyecto. Se utiliza una tabla de calificación de relevancia de cada uno de los estudios en diferentes tipos de proyectos, asignando grados de relevancia que van desde muy importante, para los estudios de mayor trascendencia hasta irrelevante para algunos estudios que no generan información vital para determinados tipos de proyectos.

Con el objetivo de brindar una noción sobre los principales componentes de un estudio de factibilidad, se analizan cada uno de estos estudios.

1. Estudio de mercado

El mercado de productos y servicios es uno de los principales aspectos de un proyecto, por lo que hay que dedicarle un gran esfuerzo a investigar y analizar. En actividades de capacitación y análisis conviene replantear el origen del proyecto desde una perspectiva del mercado. El análisis del mercado llevará a tomar una primera decisión de qué producir. Por esto debemos antes conocer lo que necesitan y piden los clientes a lo cual se llama demanda y conocer qué ofrecen otros productos y servicios a lo que se denomina oferta.

¿Para qué sirve un estudio de mercado?

- Para definir claramente la demanda
- Para conocer la oferta actual y potencial
- Para establecer qué podemos vender
- Para saber a quién podemos venderlo
- Para conocer cómo podemos venderlo
- Para conocer los gustos y preferencias de nuestros clientes
- Para evaluar resultados de estrategias de comercialización.
- Para conocer los precios a los que se venden los servicios

El estudio del mercado no sólo sirve para determinar la demanda, la oferta, los precios y los medios de publicidad, sino también es la base preliminar para los análisis técnicos, financieros y económicos. Por ejemplo un proyecto turístico:

- ¿Qué se debe ofrecer? Playa, paisaje, cultura, termales, congresos
- ¿A quién se debe ofrecer? Según la profesión, sexo, edad, gustos...
- ¿Cuándo se debe ofrecer? El temporada alta, baja, todo el año
- ¿En dónde se debe ofrecer? En agencias, hoteles, empresas, directo, Internet, ferias..
- ¿Cómo se debe ofrecer? Paquetes, individuales, combinados...

2. Estudio técnico (productivo) y de localización

También llamado estudio de ingeniería del proyecto, consiste en determinar los procesos que generarán valor al producto, las necesidades de maquinaria, espacios, capital humano y en general todos los recursos requeridos para llevar a cabo del proyecto. En este estudio también se hace el análisis de la mejor ubicación para el proyecto. Para facilitar la realización de este estudio, es conveniente hacerse las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las especificaciones de los aspectos técnicos y productivos?

¿Cuáles especificaciones técnicas y/o tecnológicas tienen los productos o servicios?

¿Cómo se desarrollaran los servicios?

¿Cuáles recursos tecnológicos se necesitarán?

¿Se necesitará asistencia técnica, equipo?

¿Cuál es el diagrama o flujo del proceso de producción de servicios?

En cuanto al tamaño y localización del proyecto:

¿Se plantearon diferentes alternativas sobre tamaño y localización del proyecto?

(Considerando el mercado, escala, abastecimiento de insumos, condiciones ambientales, situación del transporte y otras)

¿Cuáles son esas alternativas?

¿Cómo se justifica el tamaño y la localización que ha sido seleccionada?

3. Estudio organizacional y jurídico

En el estudio organizacional se define la estructura organizativa que tendrá el proyecto. En este diseño se definen:

- Organigrama
- Perfil de cargos

- Definición de Funciones
- Canales de comunicación
- Croquis del proyecto

En el estudio jurídico se busca conocer el marco legal y las disposiciones y reglamentación particular del sector del proyecto.

- Permisos
- Constitución
- Reglamentaciones sanitarias
- Registros
- Contratación laboral y seguridad industrial

4. Estudio y evaluación financiera¹⁰

La evaluación financiera consiste en la medición del retorno sobre la inversión. Siempre tiene que existir un retorno, utilidad o rentabilidad sobre los recursos invertidos, aun y cuando sean proyectos sociales. ***En este caso se busca que los costos sean inferiores a los beneficios que dejará el proyecto. El beneficio social debe ser mayor que el costo social.***

¿Cuáles pasos y elementos se requieren ahora para definir la situación financiera?

- ***Inversiones fijas que se necesitan hasta la puesta en marcha del proyecto.***
- ***Inversiones en activos circulantes para el inicio de funcionamiento y para el primer período de operaciones.***
- ***Plan para el financiamiento de las necesidades anteriores.(Plan de Inversión)***
- ***Pronóstico sobre costos de producción.***

¿Cómo hacer las proyecciones financieras?

La proyección financiera es un cálculo de cómo será la situación futura de la economía del proyecto. Este cálculo se hace fundamentado en los datos que ya se han elaborado. Es uno de los aspectos más importantes del estudio de factibilidad, pues nos dirá si el proyecto será sostenible económicamente y de ahí sabremos cuántas serán las utilidades o ganancias esperadas.

5. Estudio y evaluación económico y social

Las variables que integran este grado de seguridad son:

- ***Respeto de los derechos humanos***
- ***Estabilidad del marco jurídico***
- ***Preservación de la propiedad privada***
- ***Bajos niveles de impunidad***
- ***Derecho a la propiedad intelectual***
- ***Bajos niveles de desempleo e inflación***
- ***Niveles controlados de crecimiento del PIB***
- ***Trayectoria de la inversión extranjera en la región***

¹⁰ Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. *Preparación y evaluación de proyectos*

6. Estudio y evaluación ambiental¹¹

Este estudio especifica la importancia del impacto del proyecto respecto a las condiciones ambientales. Enfoca el problema o condición ambiental que el proyecto contribuirá a solucionar, prevenir o promover.

En conclusión, **por factibilidad o sostenibilidad se entiende la capacidad del proyecto para ejecutar el proyecto efectivamente y obtener el impacto previsto.** La factibilidad integra una combinación de factores internos y externos del proyecto relacionados con los objetivos del proyecto y el contexto en el cual se desarrollará. Estos factores son tangibles como dinero, edificios, equipos, vehículos, tamaño del equipo humano, o intangibles como tecnología, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes.

La persona o personas a cargo de la elaboración del estudio de factibilidad, decidirán la relevancia o importancia de cada uno de estos factores y decidirán hasta que grado es indispensable hacer uno o varios estudios. A continuación se presenta un resumen:

TIPO DE PROYECTO	RELEVANCIA DEL ESTUDIO					
	Estudio de mercado	Estudio técnico y de localización	Estudio organizacional y jurídico	Estudio y evaluación financiera	Estudio y evaluación económico, y social	Estudio y evaluación de impacto ambiental
Proyectos de creación de empresas.	<i>Muy importante</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Muy Importante</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Importante</i>
Proyectos de ampliación de empresas.	<i>Muy importante</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Necesario</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Necesario</i>	<i>Necesario</i>
Proyectos de estabilidad de la empresa.	<i>Irrelevante</i>	<i>Irrelevante</i>	<i>Necesario</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Irrelevante</i>	<i>Irrelevante</i>
Inversiones especulativas	<i>Importante</i>	<i>Irrelevante</i>	<i>Necesario</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Irrelevante</i>
Proyectos de infraestructura.	<i>Necesario</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muy importante</i>
Proyectos de desarrollo social.	<i>Importante</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muy importante</i>

¹¹ Prevost, Paul y Belley, Michel. *Metodología para la elaboración e implementación de proyectos de desarrollo a nivel local y regional.*

Existen varios factores que influyen en la sostenibilidad de un proyecto u organización, cuya relación debe mantenerse en equilibrio. La factibilidad del proyecto se valora por medio de las siguientes 4 variables:

1. Factibilidad técnica (Fortalezas y debilidades técnicas)

La factibilidad técnica es la capacidad del proyecto para aplicar con efectividad el método y la tecnología. La factibilidad técnica será valorada tomando en cuenta los siguientes indicadores:

- 1. Grado de validez del método de trabajo propuesto para cumplir con los objetivos.*
- 2. Grado de manejo del método de trabajo propuesto*
- 3. Grado de validez de la tecnología propuesta*
- 4. Suficiencia de la cantidad y calidad de los recursos humanos, materiales y económicos requeridos*
- 5. Convenio de asistencia técnica establecido*
- 6. Capacidad técnica de los beneficiarios*
- 7. Otros*

2. Factibilidad organizativa (fortalezas y debilidades organizativas)

La factibilidad organizativa se refiere a las condiciones grupales y administrativas que indican la capacidad para proponerse y obtener resultados en común. A continuación se presentan como ejemplo algunos indicadores para valorar la factibilidad organizativa:

- 1. Relevancia de los logros obtenidos por el proyecto.*
- 2. Capacidad administrativa. Se refiere a la capacidad de los dirigentes, administrador y/o gerente para gestionar el proceso administrativo del proyecto en sus fases de: Planificación, integración del personal a sus funciones, organización del trabajo, dirección de las actividades, monitoreo y evaluación de resultados y desempeño. La capacidad administrativa también se puede medir por medio de: generación de excedentes o utilidades, manejo de información relevante, capacidad de negociación, diversificación de productos.*
- 3. Participación comunitaria en el proceso de formulación, ejecución, distribución de beneficios y contribución en el proyecto*
- 4. División adecuada de funciones y responsabilidades*
- 5. Procedimientos contables y administrativos conforme a estándares reconocidos*
- 6. Experiencia del equipo de trabajo en planificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos ambientales y/o productivos*
- 7. Cohesión grupal*
- 8. Actitudes orientadas hacia el logro (responsabilidad, perseverancia, apoyo mutuo, contribución)*
- 9. Aporte de los socios y/o beneficiarios al proyecto*
- 10. Otros*

3. Factibilidad económica (Fortalezas y debilidades económicas)

La factibilidad económica es la capacidad del proyecto respecto a la disponibilidad de recursos de capital para su funcionamiento en general y para la ejecución del proyecto. Algunos indicadores son:

1. *Situación de balance de situación (activos, pasivos y patrimonio del proyecto)*
2. *Situación de estado de resultados (ingresos, egresos y saldo) durante el último año.*
3. *Proyección de flujo de caja*
4. *Aporte de los socios y/o beneficiarios al proyecto*
5. *Aporte de otros al proyecto*
6. *Suficiencia del conjunto de recursos (Organización y Otros) para financiar las actividades del proyecto*
7. *Si el proyecto es de producción o servicios, proyección de: mercado de sus productos, volumen de producción de un año de operación, utilidades (ingresos menos costos totales)*
8. *La evaluación financiera- económica me dice que los indicadores como valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) sobrepasan las expectativas del proyecto.*
9. *Sostenibilidad del proyecto después de que finalice el financiamiento*
10. *Capacidad de pago de créditos*
11. *Otros*

Nota: Para ampliar su conocimiento, se pide al estudiante investigar sobre valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).

4. Factibilidad contextual (oportunidades y amenazas del entorno)

Para definir la factibilidad contextual del proyecto se enfoca la compatibilidad de la contribución del proyecto con las condiciones del entorno, así como los factores que pueden facilitar o dificultar la ejecución e impacto del proyecto. Se puede valorar tomando en cuenta los siguientes indicadores:

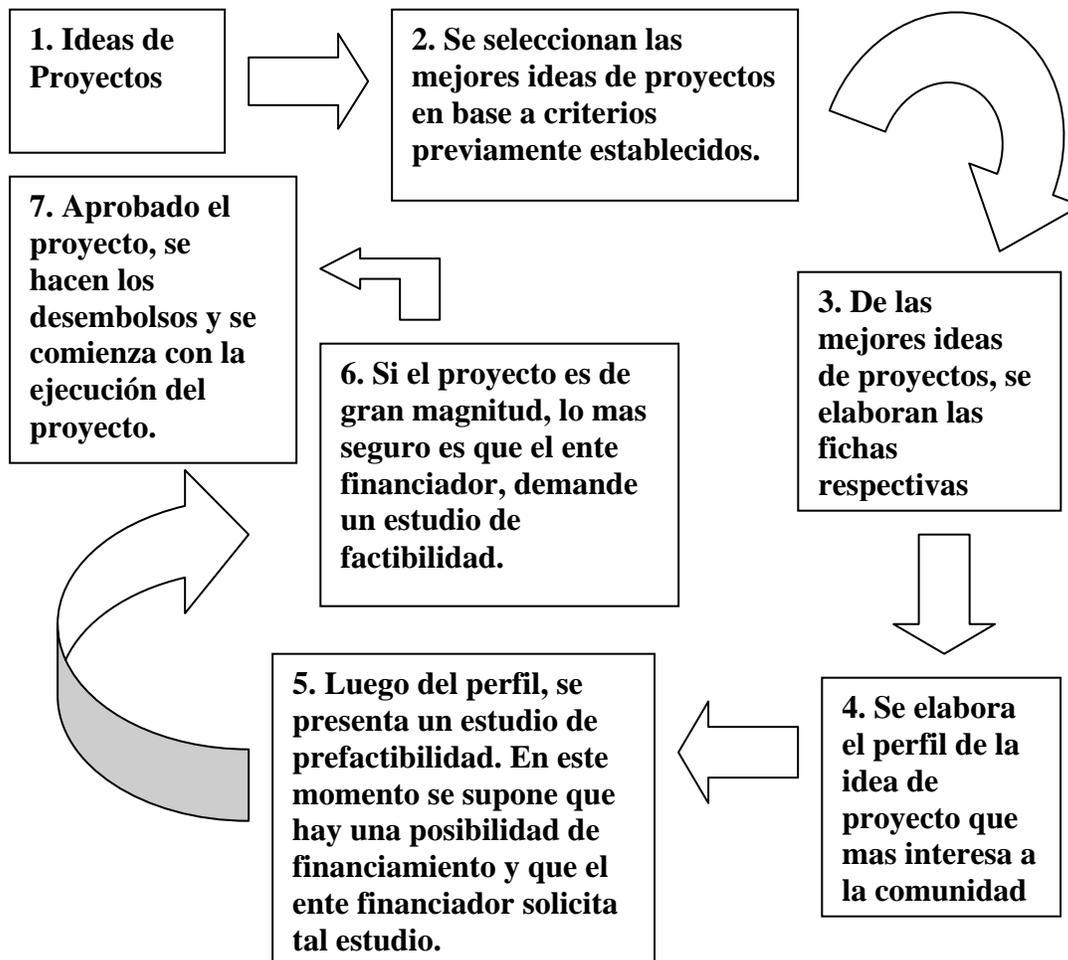
1. *Aumento o disminución de riesgos*
2. *Condiciones ambientales, clima, plagas, características del terreno*
3. *Obstáculos o restricciones*
4. *Competidores*
5. *Precios de compra o venta*
6. *Negociaciones*
7. *Problemas del producto y/o servicio*
8. *Permisos*
9. *Acceso a recursos materiales, económicos o técnicos*
10. *Otros*

Una vez evaluado el proyecto, ¿A cuáles conclusiones ha llegado? ¿Cuáles recomendaciones considera adecuadas? A partir de estos análisis, se puede decidir:

- *Es conveniente llevar a cabo el proyecto.*
- *No es conveniente realizarlo, se debe replantear la idea o abandonarla.*

- *Es necesario investigar más y tener más información sobre algunos aspectos que generan dudas, y que pueden definir el éxito o el fracaso de proyecto.*

A continuación se presenta un resumen del proceso para la correcta formulación de proyectos:



Nota: Elaboración propia

EJERCICIO GRUPAL Análisis de estudio de factibilidad de un Proyecto

1. Analice la siguiente propuesta (ejemplo) de proyecto. Enumere al menos 10 puntos (temas, asuntos) de cada estudio que considera necesario investigar y tener más información para definir el éxito de este proyecto. (haga sus hipótesis)

HACIENDA LA CASONA¹²

El Proyecto

El proyecto se sitúa en el término municipal de una ciudad mediana (20 mil habitantes) que centraliza los servicios públicos del municipio (agua, tren de aseo, mercados, etc.). El medio físico se caracteriza por una orografía accidentada y quebrada, con zonas de llanura, campiña y sierra. La llanura es rica en agua y sobre ella se asienta un sector hortícola muy poco diversificado y con bajo nivel de transformación. La campiña es seca y se caracteriza por la existencia de grandes explotaciones de café extensivo, con una alta productividad debido a la abundancia de lluvias en primavera y otoño y una fuerte demanda estacional de mano de obra. El nivel de transformación de la producción cafetalera en el propio municipio es alto, pero el aprovechamiento del potencial de generación de valor añadido es débil al estar poco avanzado el proceso de industrialización y comercialización. La zona de la sierra la componen grandes fincas forestales con aprovechamiento ganadero en régimen extensivo. Su valor paisajístico y su diversidad biológica y geológica son muy elevados por lo que sobre ella se ha establecido la figura de protección “parque natural”, lo que esta propiciando el desarrollo de actividades turísticas de naturaleza.

Es importante, también en estas zonas de la sierra, la existencia de canteras de mármol, si bien su situación en zonas de alto valor ecológico en algunos casos y la resistencia de sus propietarios a establecer medidas correctoras de impacto ambiental esta llevando al cierre de muchas de ellas, con el consiguiente éxito de aquellas que se han adaptado a la nueva situación. La existencia de estas canteras ha propiciado el desarrollo de la actividad industrial más importante del municipio en torno a los materiales de construcción y transformación de la piedra. La escasa actividad industrial se contempla, también, con la transformación agrícola.

Esta situación genera una dualidad económica y social muy acusada, caracterizada por la concentración de la actividad a los sectores primario y terciario. El régimen de tenencia de la tierra se caracteriza por la existencia de grandes fincas en el 70% del territorio y de pequeñas explotaciones en el resto, por lo que las políticas de apoyo al empleo rural y la mejora de los niveles de cualificación han permitido la permanencia de la población en el territorio, frenando la emigración, y han generado cierto potencial en la misma para el desarrollo de nuevas actividades y de capacidad de respuesta ante la demanda de nuevos asentamientos industriales. El desarrollo de vías de comunicación y el acceso a la propiedad de vehículos han favorecido la concentración de la población en el núcleo urbano,

¹² Elaborado por el Ingeniero Salvador Guerrero para el Servicio Holandés. Adaptado por Olvan López para propósitos académicos.

abandonándose muchas de las viviendas rurales, que han recobrado valor gracias a su demanda de uso turístico.

Situación previa al desarrollo del Proyecto

La “Hacienda La Casona” es una explotación agrícola dedicada casi en exclusiva al cultivo extensivo del café situada a 20 Km. del casco urbano. Su gran extensión requiere una alta contratación de mano de obra en el momento de la recolección. Su lejanía del municipio hacía necesaria la resistencia de los trabajadores en la propia finca durante la campaña, por lo que para facilitar la comodidad y convivencia de las familias, los propietarios construyeron veinte pequeñas viviendas con equipamiento en los años sesenta. Apenas acabada la construcción se arregló el trazado de una carretera y se asfaltó con lo que era posible el traslado de los trabajadores a la localidad y las nuevas instalaciones cayeron en desuso.

Al comienzo de los años 90, ya declarada la región “parque natural” y con un incipiente desarrollo turístico, el nuevo propietario de “Hacienda La Casona” empezó a plantearse la forma de rentabilizar al máximo todas las instalaciones, entrando en contacto con “Iniciativas Agroinnovadoras, S.A. “, entidad especializada en desarrollo rural. Simultáneamente, un colectivo de jóvenes educadores que estaba preparando un proyecto de centro educativo y buscando apoyo para la realización de su proyecto entró también en contacto con la misma entidad de desarrollo. Con la mediación de Iniciativas Agroinnovadoras, ambas partes llegaron a un acuerdo y se procedió a la definición de un proyecto compartido, en el que “Hacienda La Casona” aportaría el capital y el colectivo de educadores la tecnología y el saber-hacer necesarios. Los socios fijaron, como primer objetivo, la generación de empleo y la rentabilización de los recursos ociosos.

Como productos/servicios a ofrecer por parte de la nueva empresa se pensaron los siguientes:

- *Un Centro Educativo de día destinado a brindar capacitaciones de tipo complementario en el área de desarrollo local*
- *Un Complejo de Turismo Rural con actividades de turismo alternativo*
- *Mejorar la Hacienda para la producción del cultivo del Café*

III. EL MARCO LÓGICO: DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Objetivos

1. Sensibilizar sobre la utilización de herramientas estratégicas que permitan organizar y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un municipio.
2. Sensibilizar al estudiante que en el diseño y gestión de proyectos intervienen recursos institucionales, presupuestarios, humanos y culturales, así como también normas, procedimientos, valores e instituciones.
3. Generar la capacidad para reconocer que el instrumento de marco lógico debe de estar en función de las circunstancias propias de la región.

Conceptos

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

- Antes de todo hay que hacer una diferencia entre la metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

1. Metodología de Marco Lógico

Identificación del problema y alternativas de solución

El conocimiento de un problema y la motivación para buscarle una solución puede nacer de varias circunstancias entre las que se mencionan, políticas de desarrollo, reparación de infraestructura, necesidades o carencias de grupos de personas, bajos niveles de desarrollo, condiciones de vida deficitarias, etc.

Es indispensable analizar a fondo la situación existente. La Metodología Marco Lógico incorpora cinco elementos analíticos para guiar este proceso:

1. *Análisis de involucrados*

Consiste en estudiar el impacto, la influencia de cualquier persona o grupo, institución o empresa capaz de tener en relación a este proyecto. El análisis de involucrados implica entre otros, los puntos que a continuación se muestran en el siguiente ejemplo de tabla:

Actores	Rol/Intereses	Posición ante el proyecto	Capacidad de Participación	Análisis/Observaciones
<i>Enumerar los actores, ya sean personas, instituciones u organizaciones nacionales e internacionales.</i>	<i>Explicar el accionar o interés particular, o familiar, o comunal en el proyecto de cada uno de los actores</i>	<i>El punto de vista hacia el proyecto de cada uno de los actores.</i>	<i>Explicar la disponibilidad de participar de cada uno de los actores.</i>	<i>Colocar cualquier observación o análisis que ayude a identificar de mejor forma cada uno de los actores.</i>

2. *Análisis del problema*

Es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El procedimiento contempla los siguientes pasos:

- Identificar los problemas principales de la situación.
- Establecer el problema central que afecta a la comunidad (prioridad)
- Precisar los efectos más importantes del problema central.
- Apuntar las causas del problema central.
- Construir el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
- Verificar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo.

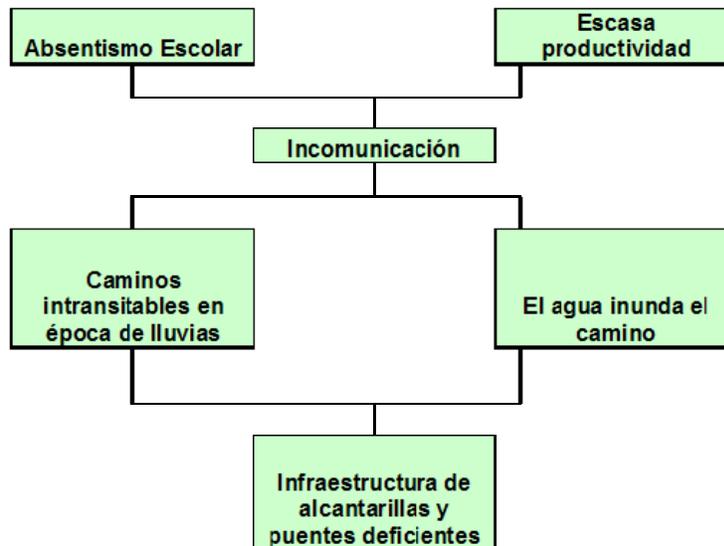
Ejemplo:

Supongamos que se hace un ejercicio y se detectan los siguientes problemas:

Mala asistencia sanitaria
Escasa productividad
Incomunicación
El agua inunda el camino
Infraestructura de alcantarillas y puentes deficientes
Absentismo escolar
Caminos intransitables en época de lluvias
Altos costes de transporte

Luego se debe hacer un análisis de cuales son problemas y cuales son causas o consecuencias de algunos problemas. **Se debe llegar al problema focal y centrarse en ese problema para tratar de darle una solución. La metodología consiste en identificar cuales son los problemas centrales y cuales en realidad son causas y/o consecuencias de esos problemas centrales.**

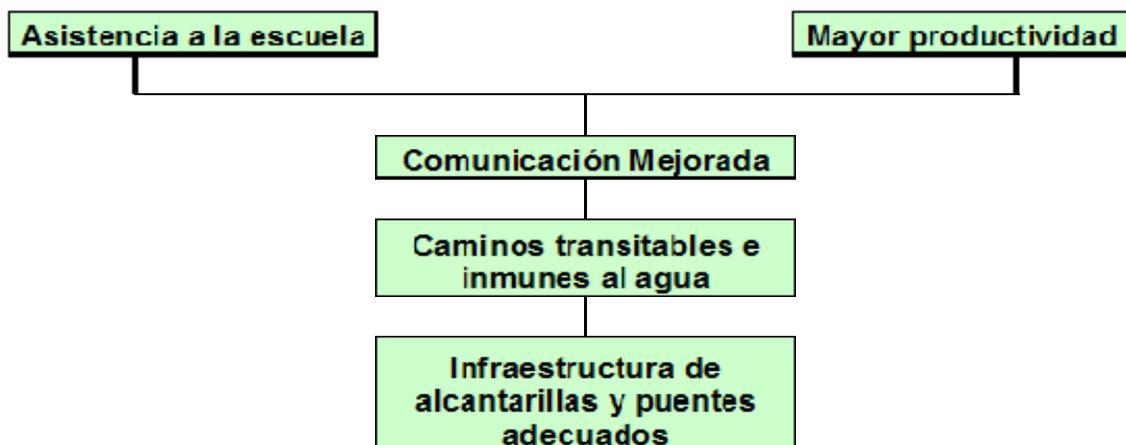
A continuación, se puede apreciar un ejemplo (pueden existir otras formas, otras interpretaciones) como quedaría el análisis de árbol de problemas para este ejercicio:



3. Análisis de objetivos

Método por medio del cual se pueden convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones. El análisis de los objetivos permite modelar la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. La metodología consiste en convertir los aspectos negativos en positivos.

En consecuencia con el ejemplo anterior, se muestra el desarrollo del árbol de objetivos:



4. Identificación de alternativas de solución al problema

A partir de los medios que están mas abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema.

Siguiendo con el ejemplo anterior, tenemos que preguntarnos ¿Hacia donde apuntamos? ¿Queremos mejorar la asistencia escolar o queremos mejorar la productividad?. Necesitamos tener presente que nuestro proyecto contribuirá a mejorar una situación deseada, pero definitivamente no es la panacea de todos los problemas de educación o de productividad existentes en la zona. Entonces, ¿Que alternativa tomamos?

5. Selección de la alternativa óptima

Consiste en la selección de una alternativa que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados. Se selecciona la alternativa, no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz; para lo cual se hace necesario realizar una serie de técnicas y de estudios respectivos que permitirán utilizar criterios de selección. Para escoger una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como, diagnostico de la situación, estudio técnico de cada alternativa, análisis de los beneficios, etc.

Continuando con el ejemplo anterior y tomando en cuenta que queremos mejorar los caminos, apuntaremos a un proyecto para darle mantenimiento constante a la red de carreteras del municipio, ese es nuestro proyecto. Posiblemente existan otras formas de mejorar la asistencia a las escuelas, ese será el impacto que la suma de los distintos proyectos de todo el país lograrán a mediano o largo plazo.

Después de haber realizado los respectivos análisis de problemas y de objetivos y de tener en mente cual es la mejor alternativa de proyecto, es útil emplear una herramienta utilizada a nivel mundial para mejorar y verificar el diseño de nuestro proyecto, que es el Marco Lógico.

2. Matriz de (planificación) marco lógico

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

A continuación se muestra el modelo general de la matriz de marco lógico:

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<i>Fin</i>			
<i>Propósito</i>			
<i>Componentes</i>			
<i>Actividades</i>			

Cada uno de los elementos que componen la Matriz de Marco Lógico se describe a continuación:

1. *Resumen narrativo de objetivos*

Fin (del proyecto)

El fin de un proyecto se resume con la siguiente pregunta, **¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad? El fin representa un objetivo de desarrollo** que generalmente obedece a un nivel estratégico, por ejemplo a un Plan de Desarrollo Municipal. Se debe conocer dos cosas acerca del Fin. Primero, no necesariamente con un solo proyecto se llega a la solución de un problema nacional, lo importante es que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin es a largo plazo, no precisamente el problema desaparecerá una vez que el proyecto haya iniciado.

Propósito

Al preguntarnos sobre el propósito de iniciar un proyecto, debemos de comenzar con la siguiente interrogante. **¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?**

El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del propósito. La matriz de marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un propósito. La razón de ello es **claridad, si existe más de un propósito, hay ambigüedad**. El propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir.

Mientras el fin pretende encontrar una solución, el propósito es la intención del proyecto.

Componentes (resultados)

Son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. En la matriz de marco lógico, los componentes se definen como resultados, vale decir, como **obras terminadas**, estudios terminados, capacitación terminada. En una sola pregunta, ¿Qué entregará el proyecto?

Cada uno de los componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el propósito. Los componentes son el contenido del contrato del proyecto, y deben expresarse claramente.

Actividades

Las actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente e implican la utilización de recursos. **En resumen, nos preguntaríamos, ¿Qué se hará?**

En la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

Lógica vertical (de la columna de objetivos)

Se refiere al proceso de examinar en la matriz de marco lógico, los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las actividades especificadas son necesarias para producir el componente.
- Cada componente es necesario para lograr el propósito del proyecto.
- Si se logra el propósito del proyecto, contribuirá al logro del fin;
- El fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

2. *Indicadores*

La única forma de determinar el progreso o no hacia el logro de los objetivo es a través de indicadores.

Indicadores de fin y de propósito

En algunos proyectos, como los de sectores sociales, puede ser difícil encontrar indicadores mensurables Miden los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Los indicadores deben estimar el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes.

Indicadores de los componentes

Los indicadores de los componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar 10 escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de 1.000 estudiantes por año. En otras palabras, son indicadores para medir objetivamente los resultados del proyecto.

Indicadores de actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un componente.

3. *Medios de verificación*

La Matriz de marco lógico indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto.

No toda la información tiene que ser estadística. La producción de componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista, por ejemplo la ejecución del presupuesto.

Lógica Horizontal

El conjunto Objetivo–Indicadores–Medios de Verificación define lo que se conoce como Lógica Horizontal en la matriz de marco lógico. Ésta puede resumirse en los siguientes puntos:

- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

4. *Supuestos*

Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden poner en peligro los objetivos planteados. La matriz de marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto.

Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparte el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto.

Los supuestos (o riesgos) del proyecto tienen una característica importante: los riesgos se definen como que están más allá del control directo de la gerencia del proyecto. El equipo de diseño de proyecto se interroga: ¿Qué podría ir mal a cada nivel? Al nivel de Actividad, por ejemplo, los fondos de contraparte podrían no llegar en el momento debido, o podría haber un cambio en las prioridades del gobierno, o una huelga, o una devaluación de envergadura, etc. El objetivo no es el de consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

En resumen, tenemos que pensar mas allá de lo que nos esta incomodando en este momento. Si vislumbramos las cosas a largo plazo, si vemos un horizonte que mejore la situación de nuestro país y no solo la calle por donde pasamos a diario, habremos conseguido orientar nuestras acciones a un desarrollo integral.

Prosiguiendo con el ejemplo sobre la asistencia escolar, se muestra el ejercicio desarrollo del sector educativo, en la matriz de marco lógico. Esta es una de las tantas formas de llenar la matriz, dependerá del enfoque del problema y de la zona o región en que se este trabajando. ***Se propone el proyecto “Mejoramiento de la asistencia a clases a través del mantenimiento constante de la red vial del municipio de Talgua”.***

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN DEL PROYECTO Contribuir al desarrollo del sector educativo a través del mejoramiento de la red vial del país.	Tasa escolar incrementada Índice de desarrollo humano mejorado	Informes de las Secretarías de Educación. Informes de las agencias de cooperación internacional	Se mantiene estabilidad política y económica del país.
PROPOSITO DEL PROYECTO Mejorar la asistencia de niñas y niños a las escuelas.	Escuelas funcionando Asistencia escolar aumentada	Registros en las alcaldías municipales y de las escuelas	Se mantiene estabilidad en el sector educativo.
COMPONENTES DEL PROYECTO 1. Estructura Organizativa y Operativa 2. Desarrollo de Infraestructura Física (carreteras)	Personal contratado y trabajando. Carreteras construidas. Niños y niñas utilizando las carreteras para asistir a clases.	Informes del Administrador del proyecto. Informes de evaluación del proyecto.	Administración es efectiva
ACTIVIDADES 1.1 Estudiar la factibilidad del proyecto 1.2 Elaborar Plan de Inversiones y Presupuesto 1.3 Gestionar recursos financieros 1.4 Realizar contrataciones y servicios	Este presupuesto es para las actividades de los dos componentes Presupuesto total: Lps. 1,000,000 distribuidos así: Fondos Propios Lps. 250,000 Préstamo Lps. 750,000	Informes presupuestarios del proyecto Informes trimestrales y semestrales del Proyecto	Personal contratado es competente
2.1 Efectuar el diseño 2.2 Desarrollar programación de la reparación de carreteras 2.3 Ejecutar las obras			

Ahora que hemos explicado la metodología de marco lógico así como la matriz de marco lógico, evaluaremos si estas técnicas nos ayudan a asegurar el impacto del proyecto.

3. Técnicas para medir resultados (recomendaciones para la evaluabilidad)

Una vez formulado el proyecto, tenemos que asegurarnos que un proyecto sea evaluable o medible en sus impactos. Esta es una responsabilidad de los que lo formulan y al mismo tiempo, de los que lo analizan y lo aprueban. Que un proyecto sea medible significa que permite:

- Entender la forma en como se ha conceptualizado y diseñado el proyecto.
- Identificar las partes interesadas o actores involucrados
- Registrar la información clave para efectuar las acciones de monitoreo y evaluación.

A continuación se presentan algunas técnicas y recomendaciones, que pueden facilitar la definición de estos elementos de evaluabilidad:

1. *Objetivos*

En la metodología de marco lógico, los objetivos son logros y metas cumplidas. Lo primero es establecer qué es un objetivo. No son objetivos: trabajos por realizar o tareas por cumplir. Por ejemplo, al definir un objetivo, hay una gran diferencia entre, decir “aeropuerto construido” y “construir un aeropuerto”. En el primer caso “aeropuerto construido”, lleva a especificar el aeropuerto en términos de su capacidad, si es internacional o no, su capacidad de pasajeros, etc., es decir, lleva a especificar el producto o resultado que se busca, no el proceso. En el segundo caso “construir un aeropuerto”, nos lleva a especificar actividades o tareas que habría que realizar para construir el aeropuerto. Esto es importante porque establece la forma en que se medirán los objetivos, esto es, en relación con la especificación del producto o resultado que se busca.

2. *Indicador*

¿Cuántas veces los encargados, de promocionar una iniciativa o solicitar apoyo para la implementación o funcionamiento de un proyecto, encuentran dificultades para mostrar las bondades o para interesar a inversores? En este sentido un buen apoyo pueden ser los indicadores.

Hay que tener en cuenta, cuando se formula un indicador, el papel que juega, ya que no sólo es de definir operacionalmente el objetivo, si no que además nos ayuda en el monitoreo y evaluación, ya que permite mostrar logros ubicando el proyecto en cuanto a sus avances.

Del mismo modo ocurre en el monitoreo y evaluación de un proyecto, respecto de cómo establecer que un resultado sea una medida de éxito de un proyecto, o más aun cómo se establece una medida para los logros de un proyecto, en esto el papel del indicador es fundamental. En este sentido el indicador va clarificando y aportando contenido al objetivo. Por un lado lo define operacionalmente, provee una base para el monitoreo y evaluación y permite así demostrar si se han cumplido los objetivos. Por otro lado, ubica el estado del proyecto y además si es bien llevado permite ser utilizado en el mercadeo del proyecto.

El buen diseño de los indicadores finalmente nos permite detectar puntos de aprendizaje, al hacer correcciones o destacar bondades del proyecto en todas sus etapas.

3. *Medios de Verificación*

Los medios de verificación deben ser prácticos y económicos y que proporcionan, ambos, la base para supervisar y evaluar el proyecto. En la matriz de marco lógico los medios de verificación indican dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores, por esto es necesario tomar algunas precauciones al momento de redactarlos.

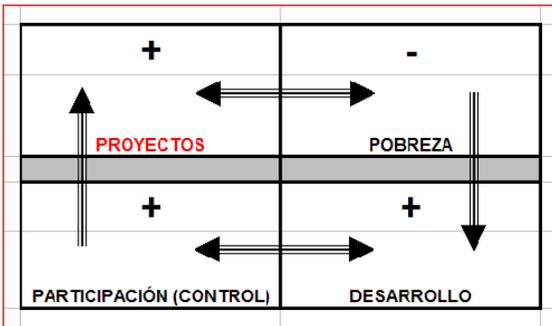
La columna de medios de verificación debe ser abordada como “notas al pie” en un documento formal, bien presentado, con indicación de fuentes exactas. Requiere que se considere la disponibilidad de la información.

Con frecuencia hay la tentación de escribir “datos del ministerio de agricultura” o “datos de cuentas nacionales”, sin determinar si dicha información está disponible, actualización, desagregada y con la frecuencia requerida.

4. Supuestos

La tendencia al construir una matriz de marco lógico es pensar que es única y estática, que no cambia y que todos sus elementos permanecen iguales durante toda la vida del proyecto.

Sin embargo los supuestos incorporados en una matriz de marco lógico cambian en la medida que se ejecuta un proyecto. Algunos supuestos desaparecen y otros se incorporan. *Esto quiere decir, que durante la vida del proyecto los factores externos pueden cambiar, y esto afecta la validez de los supuestos, tanto porque ya se han cumplido o por que las condiciones de los factores externos han cambiado y se hace necesario que se cumplan nuevas condiciones para que el proyecto tenga buen éxito. Para mencionar algunos ejemplos tenemos: guerras, golpes de estado, inflación incontrolable, inseguridad ciudadana, colapsos financieros, etc.*



Como punto final de este capítulo, recordar, que los proyectos nacen para aliviar la pobreza, y por ende estimular un desarrollo, crear riqueza. Este desarrollo trae más participación de la sociedad, que se interesa en la formulación y gestión de proyectos. Este es el “*circulo virtuoso*” de los proyectos, que si no se tiene la precaución requerida, se puede convertir en un “*circulo vicioso*”, en

donde la población no se interesa por los proyectos y en consecuencia no hay formas de contribuir a aliviar la pobreza y nos hundimos en un subdesarrollo cada vez mayor.

EJERCICIO GRUPAL

1. Analice la siguiente estructura de marco lógico:

Se pide analizar cada una de las partes y ver si responde a la idea general de la matriz. Analizar si con esta matriz, se tiene una idea del proyecto.

Tomando en cuenta los conceptos básicos vistos en este capítulo, ¿Explique la lógica vertical y horizontal? ¿Que piensa de los objetivos? ¿Los indicadores y medios de verificación cumplen con su finalidad? Que piensa de los supuestos?

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin: Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias a través de la disminución del riesgo sanitario en la comunidad de La Vega	Al finalizar el proyecto la comunidad de La Vega ha mejorado niveles de hacinamiento en un 20%. Al finalizar el proyecto la comunidad de La Vega ha mejorado niveles de promiscuidad en un 15%.	Registros de la oficina de planeación del municipio.	Se mantiene estabilidad política y económica en el país.
Propósito: Mejores las condiciones habitacionales en la comunidad de La Vega	Al finalizar el proyecto la comunidad de La Vega ha mejorado el ordenamiento y mantenimiento de uno de sus asentamientos habitacionales para 68 familias de escasos recursos económicos, en concordancia con normas ambientales, y sanitarias.	Registros de la alcaldía y las organizaciones comunitarias sobre eventos comunales. Registros del proyecto sobre el mantenimiento de obras	Los patrones culturales de la comunidad facilitan el cambio para la aceptación del modelo habitacional como una alternativa para mejorar condiciones de vida.
Componentes: 3. Viviendas unifamiliares construidas y entregadas a población objetivo 4. Plan de sensibilización implantado.	Al finalizar el proyecto 68 familias reciben títulos de propiedad de su respectiva vivienda por parte del Municipio. Durante los 2 años del proyecto se han realizado al menos 10 actividades de sensibilización: espacio público, participación ciudadana.	Registros de propiedad Reportes de ejecución de actividades de sensibilización del proyecto	Se aplican las normas y políticas municipales de ordenamiento y regularización de asentamientos habitacionales urbanos. Las familias beneficiadas mantienen las condiciones económicas básicas.
Actividades: 1.1 Instalación de alcantarillado, electrificación, agua potable. 1.2 Pavimentación de calles. 1.3 Obras de construcción. 1.4 Obras de Terminaciones. 2.1 Diseño de plan de sensibilización 2.2 Ejecución del plan de sensibilización.	<p style="text-align: center;">2,500,000</p> <p style="text-align: center;">1,000,000</p> <p style="text-align: center;">5,000,000</p> <p style="text-align: center;">1,500,000</p> <p style="text-align: center;">50,000</p> <p style="text-align: center;">150,000</p>	Balance y Estado de Resultados Pro forma. Presupuestos Registros contables, e inventarios. Informes financieros de avance del proyecto.	Licitaciones de las obras se llevan a cabo según los planes de ejecución del proyecto (plazos, calidad, cantidad) Número de los beneficiarios estable y cooperan con el proyecto.

2. **Elabore una matriz (aceptable) de marco lógico de un proyecto de agua potable.**

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin:			
Propósito:			
Componentes:			
Actividades:			

IV. GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES¹³

“Un viaje de mil kilómetros, siempre empieza con el primer paso” - Lao-Tse

Se puede definir la gestión de proyectos, como el conjunto de responsabilidades y de acciones necesarias para materializar el proyecto (consolidación de componentes) y para realizar su objetivo específico (propósito). Es importante mencionar, que el trabajo de gestión se vuelve más fácil, si se ha hecho un buen trabajo de pre-gestión, es decir si se ha logrado hacer una buena planificación y si se ha logrado vincular la oferta con el resultado deseado del proyecto. Podemos identificar un “Ciclo de Gestión” que va:

- Desde el término del diseño (comienzo de la contratación)
- Hasta el cumplimiento de los compromisos contractuales y cierre del proyecto

Examinemos ahora los temas fundamentales en la agenda de la gestión de proyectos.



Organización y programación del proyecto

Aquí recordamos lo aprendido sobre planeación estratégica. Si al inicio se planificó bien, en este momento de gestión de proyectos, el trabajo se resultará más fácil. Recordemos las preguntas claves:

- **¿Quién va hacer qué?**
- **¿Con quiénes?**
- **¿Que se va a hacer?**
- **¿Cuánto?**
- **¿Cuándo?**
- **¿Con qué?**

Dos determinantes fundamentales para definir la estructura organizativa de un proyecto son:

1. Relaciones institucionales
2. Composición interna

Pasos para análisis de relaciones:

1. Mapa de relaciones.
2. Diseño de estrategias para la ambientación del proyecto y para el manejo de las relaciones.
3. Definición de una agenda para la gestión de las relaciones.

El Marco Lógico (ML) ayuda a identificar relaciones:

- En el Fin, los impactos esperados: Territorio-Comunidad, Marco institucional.
- En el Propósito y en los Componentes: Usuarios

¹³ La mayor parte de esta información ha sido tomada del Curso Gestión de Proyectos para los países de los grupos “C y D” del BID.

- En los Componentes y en las Actividades: Contratistas
- En los Supuestos: actores colaterales, apoyos, oposición, amenazas.

Pasos para el diseño (composición interna) de la organización del Proyecto:

1. Identificar el trabajo a realizar (Componentes y Actividades del ML)
2. Ajustar la Estructura Analítica del Proyecto (relación de actividades con los componentes y como estos llevan al logro de los objetivos)
3. Definir responsabilidades, delegaciones y autorizaciones (“empowerment”)
4. Establecer relaciones entre grupos de trabajo
5. Definir inclusión institucional.

Un aspecto importante en la composición interna es el establecimiento de las relaciones.

Relaciones internas:

- Interdependencia de las actividades
- Funciones de apoyo
- Coordinación

Relaciones externas:

- Grupos de apoyo
- Contrataciones
- Supervisión

Programación (pasos) de actividades:

1. Definir Estructura y actividades
2. Definir interdependencias de las actividades
3. Elaborar la red de actividades
4. Determinar tiempos de las actividades (función de recursos asignados)
5. Determinar Ruta Crítica (duración del proyecto)
7. Optimizar la programación

Ejemplo de organización y programación:

Caso Construcción Parque Comunal

- Objetivo: Construcción Parque Comunal Responsable: Gerente
- Elaborar Plan (Gerente) (10 días)
- Dotación Equipo Materiales Mano De Obra Recursos E Insumos (Secretaria) (25 días)
- Hacer Hoyos Traer Plantas Plantar Jardinería (Jardinero)
- Drenaje Construcción Instalación Acabado Obras-Juegos (Maestro) (25 días)
- Promoción Capacitación Educación Comunitaria (Trabajadora Social) (20 días)

Programación de recursos y costos:

1. Asignación de recursos
2. Costo de los recursos
3. Otros Costos (Fijos)
4. Costo total del proyecto
5. Nivelación de recursos
6. Optimización del proyecto

Control y seguimiento del proyecto

Los objetivos del control son:

- Asegurar cumplimiento de la ejecución e conformidad con el rumbo.
- Asegurar de capacidad de ejecución.

El control exige:

- Verificar sistemáticamente lo realizado versus lo programado
- Corregir oportunamente para evitar desvíos y recuperar capacidad de ejecución
- Reprogramar para mantener metas originales o mejorarlas

La gerencia debe asegurarse de que el proyecto se ejecute dentro de los parámetros planteados. El control debe orientarse en cuatro aspectos (4 C's), tal y como se puede ver en la siguiente imagen:



Gerencia del proyecto¹⁴

La gestión exitosa de proyectos, independientemente de la estructura organizativa, es sólo tan buena como lo sean los individuos y líderes que gestionen las funciones básicas. En el área de la gestión de proyectos, **la gestión de recursos humanos es un elemento fundamental**. La creación del equipo de trabajo es básico para que el proyecto se pueda realizar bien. La figura más importante la representa el Gerente ó Director de Proyecto, ya que su estilo de dirección y la forma de resolver los conflictos influye de manera decisiva en la marcha del proyecto. La constitución del equipo de trabajo es la actividad más delicada con la que se enfrenta un Director ó Gerente de Proyecto, y en la que más debe demostrar sus capacidades.

El Gerente de Proyecto se destaca como la figura clave en la planificación, ejecución y control del proyecto y es el motor que ha de impulsar el avance del mismo mediante la toma de decisiones tendentes a la consecución de los objetivos. El Gerente de Proyecto es un verdadero Gerente, es decir, tiene poder ejecutivo y autoridad para administrar y tomar las decisiones oportunas dentro del ámbito y objetivos del proyecto. No es un mero coordinador o animador, como en algunas ocasiones se piensa. De la misma forma,

¹⁴ La Gestión de Proyectos. <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/pm/pm.htm>

tampoco sería correcto pensar que el Gerente de Proyecto tiene un poder absoluto y dictatorial sobre el mismo, ya que se encuentra inmerso en la estructura y organización de la empresa o institución que lo ha seleccionado.

A continuación se mencionan ocho elementos imprescindibles que debe reunir el perfil de un buen gerente de proyectos:

1. Fijar y mantener el Rumbo

- Fijar fines y propósitos
- Precisar objetivos (productos/componentes)
- Definir indicadores para verificar rumbo



2. Administrar Relaciones (Relaciones Proyecto/Ambiente)

Es el representante principal del proyecto ante clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones funcionales, la propia empresa, comunidad, etc.

3. Definir Responsabilidades

Dirigir a un conjunto de personas sobre los que normalmente no tiene poder jerárquico, y por lo tanto, es necesario hacerlo con grandes dosis de autoridad personal, tacto, habilidad y capacidad de convicción.

4. Comunicación Eficaz

Es importante que las decisiones clave del proyecto, como los objetivos o las tareas de cada uno, sean comunicadas de forma apropiada a todo el personal relacionado con el proyecto.

5. Liderazgo¹⁵

Ya sea que lo definan como un proceso, una capacidad, una habilidad, una situación o una cualidad, el liderazgo se trata de influir. Influir a otros, influir en los cambios, influir en los procesos, influir en la cultura, influir en los sistemas, o influir en la toma de decisiones entre otras áreas. Desde este punto de vista, podríamos definir entonces al liderazgo como la capacidad de influir. Los verdaderos lideren saber motivar, negociar, articular y resolver conflictos para provocar cambios positivos en la organización.

INTERÉS POR LA TAREA	9	TRANQUILO Y AGRADABLE						COMPROMETIDO Y ESTIMULANTE		
	8	TRANQUILO Y AGRADABLE						COMPROMETIDO Y ESTIMULANTE		
	7	TRANQUILO Y AGRADABLE						COMPROMETIDO Y ESTIMULANTE		
	6				APENAS SATISFACTORIO					
	5				APENAS SATISFACTORIO					
	4				APENAS SATISFACTORIO					
	3	RUTINARIO Y SIN VIDA						COMPETITIVO, GANA-PIERDE, TENSO		
	2	RUTINARIO Y SIN VIDA						COMPETITIVO, GANA-PIERDE, TENSO		
	1	RUTINARIO Y SIN VIDA						COMPETITIVO, GANA-PIERDE, TENSO		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

6. Trabajo en Equipo¹⁶

Facilitar y potenciar los aportes individuales de los miembros de un proyecto, interesado en que compartan una visión global. Coordinador para que cada uno aporte desde sus competencias específicas al logro final del proyecto. Distinguir el equilibrio adecuado entre tareas y relaciones. No crear un clima muy tenso, pero

tampoco demasiado tranquilo. Debe de comprometerse con el equipo y estimularlo en todo momento.

¹⁵ Jaume, Ramonet. *Curso de gestión de proyectos*.

¹⁶ Jaume Bozzo Dumont Carolina, Coghlan Aguila Juan C., Fantini Guerrero Luís F. *Curso Gerencia Social*.

7. Administración del tiempo

EL gerente eficaz sabe diferenciar entre lo importante y urgente. El gerente se dedica a la prevención, a construir relaciones, reconocer oportunidades, planificación, recreación.

8. Ética Gerencial

La ETICA de la Gerencia de Proyecto¹⁷ consiste en colocar todos los principios, valores, acciones, medidas, procedimientos y cultura organizacional al servicio de los objetivos del proyecto, de los más altos intereses nacionales, de la comunidad, de los beneficiarios, de los usuarios y de la institución, para asegurar el logro eficaz y equitativo de los resultados perseguidos, con base en el manejo transparente de los recursos, en el desempeño eficiente de las actividades y funciones y en el comportamiento idóneo de los miembros del equipo.

El gerente de proyecto debe cerrar las válvulas de escape, identificar dónde puede haber válvulas de escape (En Honduras podríamos decir “oportunidades de mordidas”):

- En los mecanismos de contratación (con los contratistas y proveedores del proyecto)
- En el manejo de los fondos del proyecto
- En la provisión de cargos y nombramientos
- En las prácticas internas, trámites y procedimientos
- En la supervisión de los contratos (recepción de obra)
- En las relaciones que afecten a los ciudadanos y usuarios del proyecto:
 - Su tiempo
 - Su entorno
 - Su actividad económica
 - Los trámites que debe surtir ante la entidad.

“La corrupción es una de las mayores causas de la pobreza, a la vez que representa una barrera para combatirla,” según el Presidente de Transparencia Internacional, Peter Eigen. “Ambos flagelos se alimentan mutuamente, atrapando a las poblaciones en el círculo vicioso de la miseria. La corrupción debe ser abordada con fuerza si se busca que la ayuda al desarrollo tenga resultados para liberar a los pueblos de la pobreza.” El mundo se ha puesto como objetivo reducir la pobreza extrema a la mitad para el año 2015. La corrupción obstaculiza el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio al socavar el crecimiento económico y el desarrollo sustentable que liberaría a millones de personas de la pobreza en nuestra tarea como ciudadanos, a través de la formulación y evaluación de cada proyecto que contribuyamos a mejorar la percepción de la corrupción de nuestro país, y podamos sacar a Honduras de esa posición 109 a nivel mundial, siendo el 1 el menos corrupto.

Financiamiento de proyectos

Antes de comprometer grandes cantidades de recursos en la ejecución de un proyecto, debe someterse a una explícita evaluación ex-ante, o simplemente “el análisis” en donde se examina todas las dimensiones del proyecto previamente preparadas para determinar si se justifica o no el compromiso de los recursos requeridos. En esta fase se aprueba o no el proyecto, sus recursos financieros y los instrumentos legales que puedan requerirse para formalizar los compromisos que implica.

¹⁷ DINARES (Dirección Nacional de Desarrollo Rural Sostenible). *¿Cómo capacitar en perfiles de proyectos a las comunidades?*

La lucha por conseguir financiamiento para proyectos sociales, depende del grado de poder de convencimiento y de técnicas de negociación que tenga la persona o personas a cargo de esta labor.

Una negociación no es algo que simplemente “sucede” cuando nos enfrentamos a solicitar fondos a organismos internacionales. Se trata de un proceso que posee componentes claramente definidos, y que requiere del esfuerzo consciente de las partes que intervienen en ella.

Se recomienda: NO IMPROVISE. Prepare cada parte de la negociación, y entregue a ella el tiempo suficiente para que se desarrolle en los mejores términos posibles. La solución del problema (falta de recursos) será mejor mientras mejor prepare su participación en el proceso.

Para cumplir con una buena función de gestión de recursos financieros para la ejecución de un proyecto, según Joseph Malta¹⁸; es recomendable tomar en cuenta los siguientes consejos.

▪ **Perfil del proyecto**

Prepare un perfil del proyecto antes de solicitar los fondos. No llegue a una cita con las manos vacías. Lo que más disgusta a los cooperantes, es la improvisación.

▪ **Directorio de fuentes de financiamiento**

Tenga a la mano un directorio de todos los organismos, entes y organizaciones financieros presentes en su región o país. Interese por saber que tipo de proyectos financian. Investigue los tipos de formatos y requisitos solicitados para otorgar financiamiento. Vaya mas allá de lo que dicen las personas, haga llamadas y visitas, verifique personalmente la información.

▪ **Motivación – beneficios mutuos**

Conozca un poco mas de las personas a cargo de las instituciones financiadoras. Conozca las costumbres y cultura de los países a los que solicitará la ayuda financiera. Al momento de redactar una carta de solicitud será mas fácil si puede explicar la forma en que ambos se beneficiaran con el apoyo financiero.

▪ **Solicitud de financiamiento**

La mayoría de las instituciones cooperantes, solicitan que los interesados incluyan una carta explicando los propósitos para la cual se desea obtener financiamiento. La palabra clave aquí es “comunicación”, es decir saber transmitir lo que realmente se quiere obtener.

En una solicitud de financiamiento, entre otras cosas se puede hablar de lograr crecimiento y desarrollo para la comunidad. Hay que compartir la idea que el crecimiento tiene que ver con las cosas y que el desarrollo tiene que ver con las personas. Se puede hablar también de la formación y desarrollo de redes de cooperación y emprendimiento económicos basados en la mutualidad, la reciprocidad y los beneficios sociales.

¹⁸ Malta Luna Juan Joseph. *Identificación, formulación y ejecución de proyectos sociales*

▪ **Seguimiento**

Es el procedimiento por el cual se investiga como se encuentra el proceso de gestión de fondos. La persona mas interesada es el solicitante. Se debe insistir, hacer llamadas y si es posible visitar a los cooperantes para verificar en persona si la solicitud ha sido aprobada o no.

Conviene preguntarse:

- *¿Se están realizando las actividades (llamadas o visitas) en forma oportuna y eficiente? ¿Quién es el responsable?*
- *¿Siguen válidos los supuestos o se pueden volver a redactar el perfil y la solicitud?*
- *¿Hasta qué punto es probable que el proyecto sea aprobado?*

A manera de conclusión, un elemento que no se puede olvidar en el proceso de gestión, es la herramienta de Marco Lógico (ML). Para utilizar adecuadamente el ML como instrumento de verificación de la gestión, es necesario distinguir entre dos tipos de proyectos:

1. Objetivo específico contractual: Instalar una capacidad para operación posterior
Ejecución y Operación diferenciadas en el tiempo
Producto principal: Bienes u Obras
La responsabilidad de ejecución se cumple con la entrega de componentes
Realización de Propósito posterior a la ejecución
Ejemplo: Proyectos de Infraestructura
2. Objetivo específico contractual: Cumplir unas metas de atención
Ejecución y Operación se confunden
Producto principal: Servicios
Realización de propósito cumplido con la ejecución
Ejemplo: Proyecto de vacunación, Proyecto de Capacitación.

EJERCICIO GRUPAL

**Analice la siguiente propuesta de proyecto y conteste las preguntas al final del caso.
¿Que piensa del Proyecto? ¿Como lo diseñaría? ¿Como lo gestionaría?**

El Mercado de Tocoa¹⁹

La Ciudad de Tocoa tiene 60,000 habitantes y es un importante municipio del departamento de Colón, esta ubicada en la región oriental de Honduras estratégicamente al lado de la carretera que conduce de la Ciudad de Trujillo a las Ciudades de Olanchito y La Ceiba. Su cercanía a los departamentos de Olanchito, Yoro, y Atlántida, la han convertido en un importante punto de intercambios comerciales a través del tiempo. Sus Ciudadanos se sienten muy orgullosos del desarrollo que la Ciudad ha alcanzado.

La Cámara de Comercio e Industrias de Tocoa Colón, los locatarios del Mercado de Tocoa, y la Municipalidad de esta Ciudad han decidido trabajar juntos en la planificación y realización de un proyecto consistente en la Infraestructura de un Mercado Urbano. Lo que ahora existe es un Mercado pequeñísimo con condiciones muy precarias en cuanto a facilidades y tamaño, por lo que no satisface las necesidades de la Ciudad. Alrededor de este “Mercado” se encuentran una gran cantidad de locales comerciales, y sobre todo “puestos en la calle,” por lo que digamos que el mercado de intercambios ha crecido mucho más allá de lo que la infraestructura actual puede manejar.

La Cámara de Comercio y la Municipalidad estiman que alrededor de 5,000 personas diarias realizan actividades de compra y venta en este “Mercado.” Se sabe que para este momento un mínimo de 350 locatarios estarían dispuestos a ubicarse en un nuevo y moderno Mercado si éste se construyera, e incluso estarían dispuestos a invertir comprando su propio local en un proyecto de esta magnitud.

Muy cerca, específicamente al lado del Mercado actual existe una propiedad de cinco manzanas pertenecientes a la Asociación de Ganaderos de Honduras. La Cámara de Comercio y la Municipalidad ya se imaginan el nuevo Mercado ubicado en esta propiedad mediante una futura y exitosa negociación de esta propiedad. Sin embargo la Municipalidad solo cuenta con un millón de lempiras para compra de terreno.

La Municipalidad considera que ya tienen la experiencia y capacidad para atreverse a pensar en la realización de un reto como este proyecto de un nuevo Mercado. Expresan que tienen un Administrador con experiencia en Formulación de Proyectos, y un Ingeniero Civil que sería capaz de involucrarse en el proyecto de una nueva construcción como esta.

La Cooperación Internacional ha decidido apoyarlos siempre y cuando se establezcan compromisos entre los interesados. La Municipalidad ha expresado que les gustaría recibir capacitación para la realización de su proyecto de un nuevo Mercado, e incluso la realización de un nuevo Colegio de Enseñanza Secundaria. La cooperación hizo la “primera

¹⁹ Elaboración propia

visita” en donde en dos horas y media se escuchó sus puntos de vista, y se visitaron las instalaciones físicas actuales tanto del Mercado como del Colegio. En una entrevista, además de expresar todas las razones por la cual ellos consideran que puede ser exitoso este proyecto, comentaron que tienen sus temores al considerar un trabajo conjunto de este tipo, porque ellos son “bastante desunidos.” Después de la “primera visita” y de una Profundización de la Demanda se concluyó que la Cámara de Comercio y la Municipalidad de Tocoa desean asesoría en la Evaluación del Proyecto del nuevo Mercado de la Ciudad. Estos clientes tienen el deseo de llevar a cabo este proyecto, pero hay un aspecto que preocupa de manera central: las consideraciones técnicas relacionadas con el diseño del Mercado.

La sociedad civil apoyados por la Pastoral Social de Tocoa ha hecho sus comentarios al respecto, y varias personas sin ser expertos en construcción, ni en Mercados, entienden que la infraestructura de un Mercado no es un asunto sencillo. Tampoco hay expertos en urbanización, sin embargo se entiende que este proyecto tiene implicaciones con cierto grado de complejidad en el área de urbanismo, razón por la cual el futuro de Tocoa es incierto. Igual preocupación inquieta al Consejo de Desarrollo Municipal y a la Comisión de Transparencia de Tocoa, sumado el asunto del manejo financiero del proyecto.

La Mancomunidad de Municipios de Colón (MAMUCOL) desea apoyar este proyecto piloto. Con el deseo de profundizar y ampliar el entendimiento del problema presente, han realizado algunas investigaciones sobre el tema de Mercados, y ha encontrado que la FAO ha recorrido un largo trayecto en el tema específico de Infraestructura de Mercados, tanto Rurales como Urbanos, tiene varias publicaciones serias, amplias y profundas sobre el tema, expertos sobre el tema que realizan publicaciones y conferencias, e incluso tiene sistematizadas o documentadas experiencias tenidas en diferentes continentes como América, Asia, y África. También esta investigación ha enseñado que la Infraestructura de un Mercado es un asunto muy importante y crítico, porque la misión de un proyecto así es llevar alimentos a la Ciudad a un costo bajo, y con la calidad requerida, para beneficiar a las clases sociales de menores ingresos. También esta investigación les ha enseñado que es muy importante realizar bien un proyecto así, porque en caso contrario no se reciben los beneficios del proyecto, lo cual ha ocurrido ya en experiencias tenidas. Si los ingresos de Tocoa mejoran, así mejorarán las aportaciones a la Mancomunidad y de ser exitoso este proyecto, la Cooperación Internacional seguirá apoyando más proyectos en el departamento de Colón. Lo que desconoce la Mancomunidad es que en otras zonas hay compromisos financieros por parte de la Cooperación Internacional.

El gobernador político y su comitiva miembros de la Secretaría de Gobernación y Justicia, han contratado a una persona que les ayude a entender la naturaleza del problema, y así poder hacer gestiones ante el gobierno central. Sin embargo, después de haber recorrido este camino, hay ciertas preguntas que le preocupan al gobernador. Cual es el papel que debe representar cada uno de los actores? Cual es el equipo de trabajo que debe conformarse? Debe haber un líder del proyecto? Sobre todo, como se debe enfrentar el reto técnico de el diseño y construcción de la infraestructura? Los fondos que recibirá la Municipalidad de Tocoa de la condonación de la deuda, deben de destinarse a este proyecto o existen otras prioridades?

Por otra parte, la asociación de municipios de Honduras (AMHON) se hace las siguientes preguntas, ya que también desea apoyar este proyecto. Debemos procurar la participación de un experto externo para enfrentar este reto técnico? Debemos hacerlo nosotros solos? Debemos invitar a la FAO para que participe en este proyecto? Cual sería la alianza o forma de trabajo posible con la FAO? Existe algún otro actor a nivel nacional, o internacional que pueda ayudar con este asunto? Cuales serían los puntos críticos o factores claves de éxito en este proyecto? Como llegar a una negociación eficaz entre La Cámara de Comercio e Industrias de Tocoa, Colón, los locatarios del Mercado de Tocoa, y la Municipalidad, de tal forma que se pueda diseñar una estrategia para promover el desarrollo económico local a través de este proyecto?

**Reflexionar: Si usted fuera el gerente ¿Mencione algunas actividades de gestión?
¿Como programaría este proyecto? ¿Que actividades controlaría?**

BIBLIOGRAFÍA

- AMHON (Asociación de Municipios de Honduras) (2002). *Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto*.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo) en colaboración con ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social). (2000) Curso Gestión de Proyectos para los países de los grupos "C y D".
- Bozzo Dumont Carolina, Coghlan Aguila Juan C., Fantini Guerrero Luis F. (2003). *Curso Gerencia Social*.
- DINARES (Dirección Nacional de Desarrollo Rural Sostenible) (1999). *¿Cómo capacitar en perfiles de proyectos a las comunidades?* Gómez A. José, Villatoro Daniel.
- ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Ortegón Edgar, Pacheco F. Juan, Prieto Adriana.
- Jaume, Ramonet. (2002). *Curso de gestión de proyectos*.
- La Gestión de Proyectos.
<http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/pm/pm.htm>
- López Ferrera Olvan. *Propuesta de plan de desarrollo local. (PROFADELTA) Proyecto de Formación de Agentes de Desarrollo Local en Turismo*. Septiembre 2003.
- Luna Rafael, Chávez Damaris. *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos eco turísticos*. Guatemala, 2001.
- Malta Luna Juan Joseph. (2003). *Identificación, formulación y ejecución de proyectos sociales*.
- Prevost, Paul y Belley, Michel. *Metodología para la elaboración e implementación de proyectos de desarrollo a nivel local y regional*. Santafé de Bogotá, Colombia, 1999.
- Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. *Preparación y evaluación de proyectos*, 3ª. Edición, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1995.