



Manual para el Diseño de Proyectos

Dirigido a OSC participantes del Programa de Fortalecimiento de
Organizaciones de la Sociedad Civil de Fundación Esquel

Autora: María Espinosa
Organismo Solicitante: Fundación Esquel

Quito, 2016

Documento para las jornadas de capacitación realizadas en Quito y Guayaquil con el objetivo de fortalecer las capacidades de las organizaciones durante la formulación de propuestas y diseño de proyectos sociales en Abril y Mayo del 2016.



Contenido

JUSTIFICACIÓN DE MANUAL	3
I. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO DE PROYECTOS	4
¿Qué es un proyecto?	4
¿Para qué sirve formular proyectos en tu organización?	7
II. ¿CÓMO PASAR DE UNA IDEA A UN PROYECTO?.....	10
III. DISEÑO DE UN PROYECTO	12
1. Evaluación de necesidades	12
2. Elaboración de un Marco Lógico.....	13
2.1 Análisis situacional	13
2.1.1 Matriz de análisis de involucrados.....	13
2.1.2 Análisis de problemas en el árbol de problemas	14
2.1.3. Análisis de objetivos con el árbol de objetivos.....	15
2.1.4 El análisis de alternativas de solución a problemas.....	16
2.2. Matriz del Marco Lógico	17
3. Formulación de Propuesta de un Proyecto	20
3.1 Desarrollo de Objetivos.....	22
3.2 Desarrollo de Presupuesto.....	23
IV. HERRAMIENTAS	26
Otros recursos para consulta	26
Matriz de Análisis de Involucrados	26
Matriz Árbol de Problemas	26
Matriz Árbol de Objetivos	27
Matriz de Marco Lógico	27
Matriz de Presupuesto.....	28
Formato Plan de Trabajo.....	30
Lista de Verificación durante la formulación de propuestas	31
V. BIBLIOGRAFÍA.....	34



JUSTIFICACIÓN DE MANUAL

Este manual ha sido elaborado en el marco del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que inició en noviembre del año 2014 con el fin de fortalecer la capacidad técnica y financiera de OSC, bajo la premisa de que existe una relación directa entre el grado de desarrollo organizacional y la capacidad de las OSC para trabajar en asuntos de interés público y social. Determinadas capacidades en las organizaciones son necesarias con el fin de que iniciativas de incidencia, especialmente en el nivel local, puedan hacerse efectivas.

En este sentido, el Programa ha desarrollado el presente manual para las OSC participantes en los talleres de formación realizados en Quito y Guayaquil con el objetivo de fortalecer las capacidades de las organizaciones durante la formulación de propuestas y diseño de proyectos sociales.

El presente documento es un manual básico de apoyo que contiene los pasos primordiales, consejos prácticos, herramientas y formatos para diseñar proyectos. Si bien el diseño y formulación de proyectos es un tema extenso y que está ampliamente documentado en manuales y otros documentos de apoyo (Ver sección Herramientas), el presente documento busca reforzar áreas críticas y primordiales como son la construcción de un marco lógico, el desarrollo de buenos objetivos, la construcción de presupuesto, entre otros. El presente manual inicia con una introducción al diseño de proyectos con conceptos y la importancia de formular proyectos. En la segunda parte presenta consideraciones para trasladar una idea a un proyecto. La siguiente sección desarrolla la metodología para diseñar proyectos y finalmente termina con un compendio de herramientas para la formulación de proyectos exitosos.



I. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO DE PROYECTOS

¿Qué es un proyecto?

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMBOK 2008).

Características de un proyecto incluyen:

- Ser temporal (inicio y fin)
- Tienen un producto, servicio o resultado único
- Su elaboración es gradual

Un proyecto finaliza cuando:

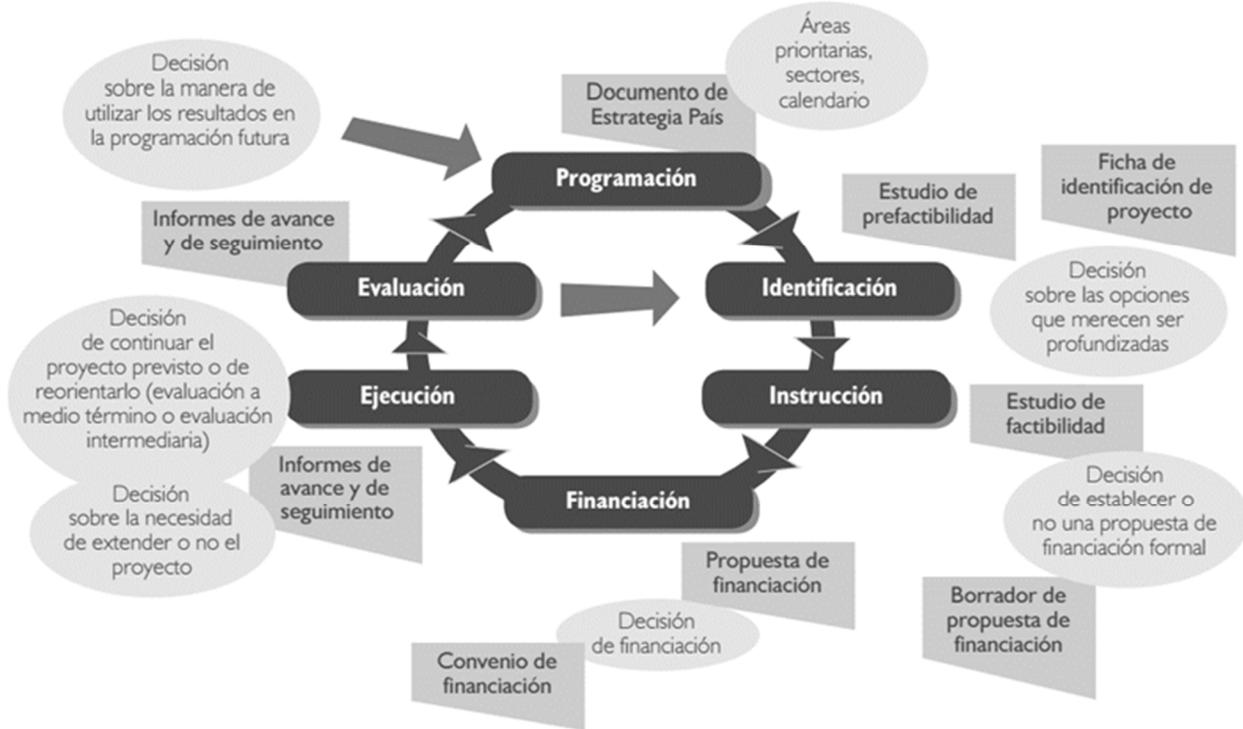
- Se cumplen los objetivos planteados - Proyecto terminó con éxito.
- Queda claro que no se podrán alcanzar los objetivos – Proyecto terminó con fracaso.
- Los objetivos planteados en el proyecto ya nos son pertinentes – Proyecto cancelado.

Las fases comunes de un proyecto:



Gráfico 1: Fases comunes de un proyecto

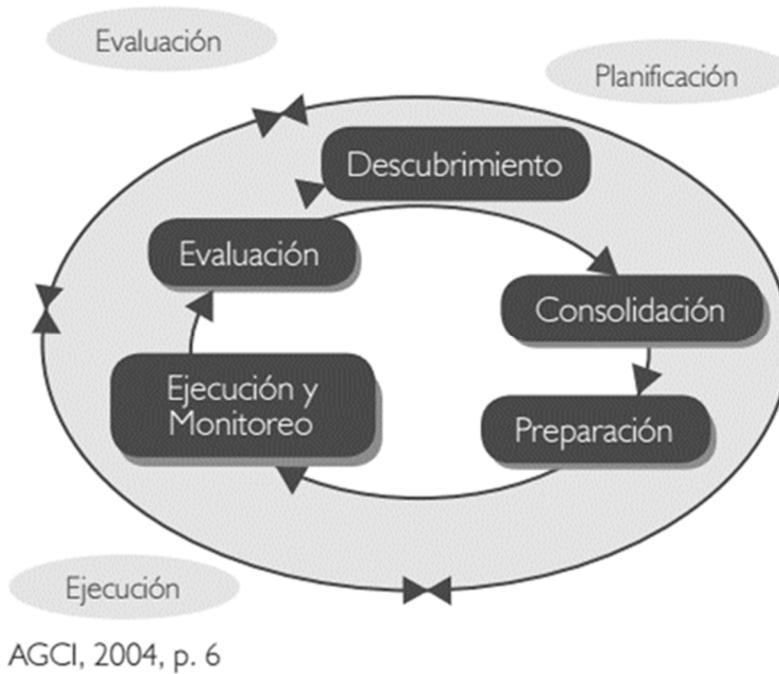
Si bien se respetan las fases comunes de un proyecto, el ciclo de proyecto es diferente para cada organización. Es importante comprender que las organizaciones han desarrollado ciclos únicos para la gestión de sus proyectos de acuerdo a sus necesidades y prioridades. A continuación se presentan gráficos que resumen cómo organizaciones proponen gestionar los proyectos:



CE, 2002, 4

(Londoño, 2009)

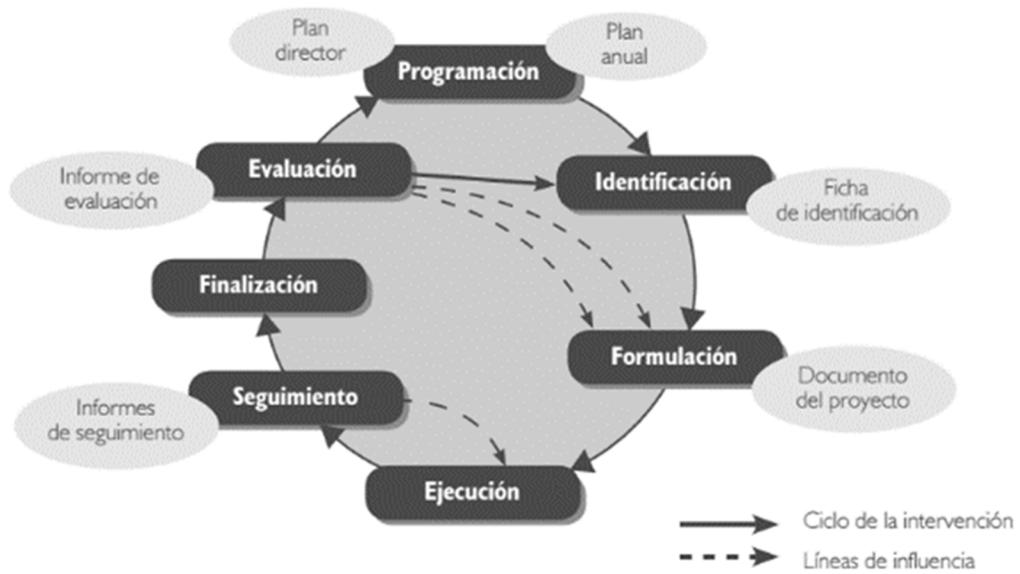
Gráfico 2: Ciclo del proyecto de la Unión Europea



AGCI, 2004, p. 6

(Londoño, 2009)

Gráfico 3: Ciclo del proyecto de JICA- Japón



NORAD, 2005, 7

(Londoño, 2009)

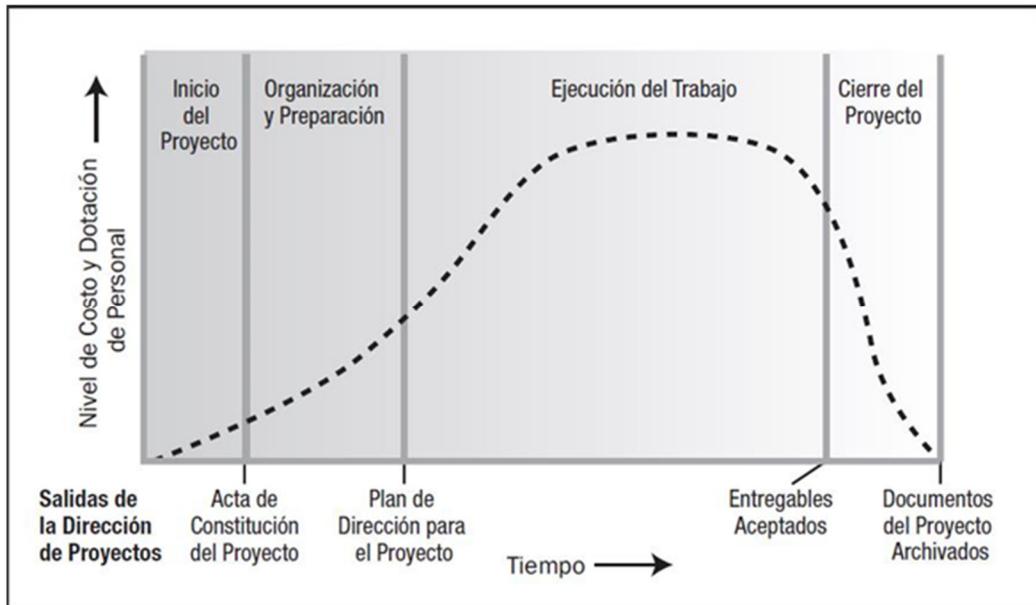
Gráfico 4: Ciclo del proyecto de la Cooperación Española



FAO. 2002.5

(Londoño, 2009)

Gráfico 5: Ciclo del proyecto de la FAO



(PMBOK 2008)

Gráfico 6: Ciclo del proyecto para Project Management Institute

¿Para qué sirve formular proyectos en tu organización?

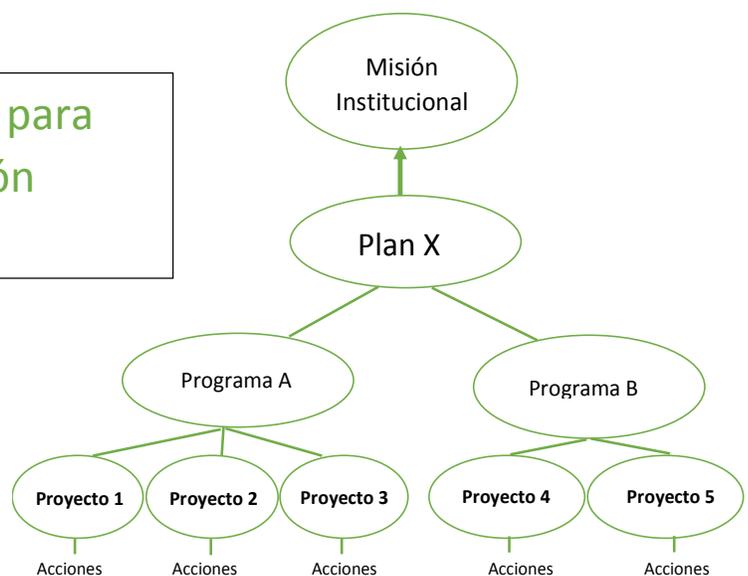
¿Has pensado cuántos proyectos has ejecutado exitosamente en tu vida personal?

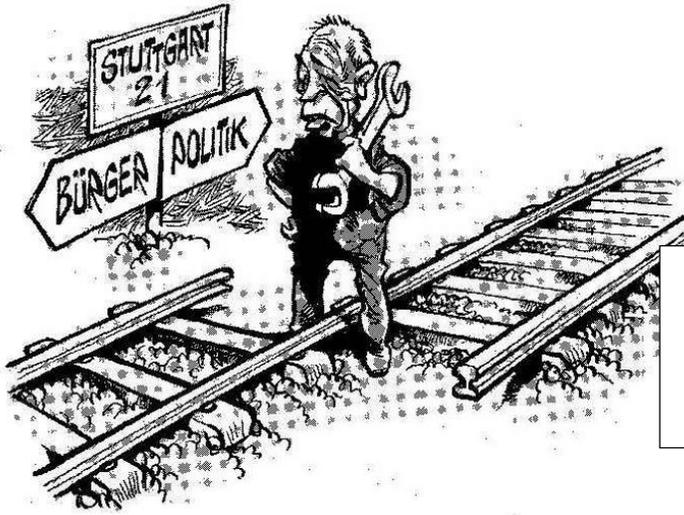
¿Has pensado cuántos proyectos has ejecutado exitosamente en tu vida profesional?

¿Cuándo fue la última vez que iniciaste un proyecto? ¿Cuál fue tu motivación?

Formular proyectos es parte de la gestión cotidiana de las organizaciones. A continuación algunas de las razones por las que éstos se formulan y se ejecutan.

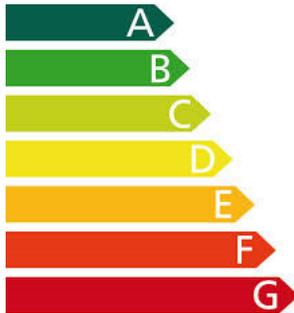
Los proyectos aportan para cumplir con la misión institucional





Formular bien los proyectos evita errores durante la ejecución

Der Vermittler



Formular bien proyectos te permite ser más eficiente, organizado y gestionar mejor.

Un proyecto bien escrito mitiga imprevistos que generan estrés.





Un proyecto bien
formulado permite
acceder a financiación y
otras oportunidades de
cooperación.





II. ¿CÓMO PASAR DE UNA IDEA A UN PROYECTO?

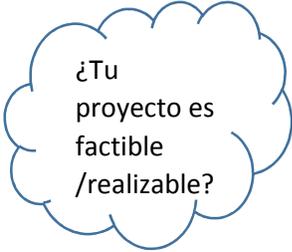
"Si estás tratando de crear una empresa (un proyecto), es importante que saber que es como hornear un pastel: tienes que tener todos los ingredientes en la proporción adecuada". Elon Musk

Tener una idea es usualmente la fase con la que se inicia un proyecto. Se recomienda considerar lo siguiente aspectos antes de comenzar el proceso de diseño de su proyecto y elaboración del documento de propuesta:

✓ **Factibilidad de ejecución del proyecto**

Pongamos los pies en la tierra

Las ideas pueden abarcar mucho más de lo que efectivamente la organización puede ejecutar. Es importante aterrizar la idea a la realidad considerando la factibilidad de ejecución del proyecto.

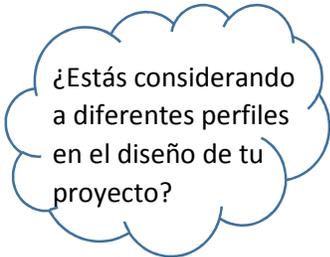


¿Tu
proyecto es
factible
/realizable?

✓ **La colaboración en el diseño del proyecto.**

Dos cabezas piensan más que una!

Es más fácil diseñar y desarrollar un proyecto cuando diferentes colaboradores de su organización aporten ideas desde sus diferentes perspectivas. Por ejemplo incluir a alguien del departamento de finanzas permitirá que el proyecto tenga estimados realistas de los costos; incluir a un colaborador de área de sistemas quizás pueda contribuir en automatización de procesos para los acceso a resultados, etc. También se puede incluir a los posibles beneficiarios que ayudarán a determinar sus necesidades y decidir si el proyecto va a ser adecuado en su realidad.



¿Estás considerando
a diferentes perfiles
en el diseño de tu
proyecto?

✓ **Designa un Responsable que coordine el Diseño del Proyecto.**

Una persona deberá ser designada como la principal organizadora del diseño/formulación de proyecto que será el responsable de liderar el proceso de formulación recogiendo las ideas de los diferentes actores.



¿Hay un
responsable
máximo del
diseño del
proyecto??



✓ **Crea alianzas estratégicas**

Muchas organizaciones forman alianzas entre sí para llegar a más personas, enfrentar una variedad de necesidades relacionadas, o combinar sus aptitudes, destrezas y recursos. Has considerado posibles alianzas que fortalezcan al proyecto?

¿Tu proyecto se fortalecería con alianzas?

✓ **Elabora un plan de trabajo para el desarrollo del proyecto**

El plan de trabajo deberá incluir fechas de cumplimiento de actividades y responsables de cada una.

¿Tienes un plan para formular el proyecto?

✓ **Concéntrate en los financiadores del proyecto**

Al desarrollar la propuesta, recuerda los intereses y requisitos específicos de los donantes potenciales y/o de otros actores para quienes estés escribiendo el proyecto. Piensa en las razones por las cuales el donante/cooperante estará interesado en tu proyecto u organización.

¿Tu proyecto está alineado a lo que buscan los entes financiadores?

✓ **Se claro y concreto**

La propuesta del proyecto debe hablar por ti. Sé concreto y claro. Evita divagar. Si puede socializar tu propuesta con otros actores para que compruebes que tus necesidades están claramente establecidas.

¿Tu propuesta de proyecto es clara y concisa?

La idea debe desarrollarse hasta poder responder como mínimo las siguientes preguntas para la formulación de un proyecto.

- ¿Cuál o cuáles son los problemas que se pretende(n) resolver?
- ¿En qué medida se quiere resolverlos?
- ¿A quiénes está dirigido el proyecto? ¿Cuál es su población objetivo?
- ¿Dónde está localizada la población objetivo?
- ¿Qué características tiene la oferta y demanda existente de los bienes y servicios que permiten solucionar el problema?
- ¿Cuáles son las principales causas y consecuencias del problema central?
- ¿Cuáles son las posibles áreas de intervención?
- ¿Qué restricciones y/o potencialidades se deben considerar sean estos actores o grupos relevantes, temporalidad, antecedentes geográficos, demográficos, socioeconómicos, socioculturales, legales, etc.?
- ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento y recursos existentes?
- ¿Cómo, quién, cuándo y qué voy a hacer para solucionar el problema identificado?



III. DISEÑO DE UN PROYECTO

Diseñar un proyecto es fundamental para convertir una idea en realidad. Existen varias metodologías para formular y gestionar proyectos, por citar algunas Project Management, ZOPP (Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos), la Gestión del Ciclo del Proyecto y la más conocida en el ámbito de la cooperación el Enfoque del Marco Lógico.

Una propuesta de proyecto que contemple la capacidad de incidencia resultará en un proceso deliberado o planificado para influir en algún actor con poder de decisión. Es importante hacer Incidencia si se quiere reivindicar derechos colectivos y difusos, para participar e incidir en temas de interés público y para dar mayor poder a la ciudadanía. Al lograr incidir en determinados temas, se establecen nuevas reglas y formas de relación entre el Estado y la ciudadanía, se democratizan procesos y temas en la agenda pública con impacto local, regional, nacional y multilateral.

Si se busca escribir una **propuesta de incidencia** se deberá considerar además de los pasos descritos en el Enfoque del Marco Lógico, una ardua identificación de los involucrados; es necesario identificar a las personas con capacidad de influir en el tema que se ha elegido y de producir el cambio esperado. Es importante identificar personas específicas y no sólo el cargo o la institución. Los individuos deberán ser categorizados por su nivel de poder de influencia y jerarquizar a los aliados, oponentes o indecisos. Finalmente se deberá aplicar estrategias y acciones que se estructuren en vías de influencia para motivar a nuestros aliados y neutralizar a los oponentes. Para lograr incidencia con un proyecto hay que tomar en cuenta que es un proceso largo, que requiere mucha planificación y sin duda demanda persistencia y creatividad.

La presente sección revisará el diseño básico de proyectos a partir de la evaluación de necesidades, la elaboración de un marco lógico y la formulación en sí del proyecto.

1. Evaluación de necesidades:

Realizar una evaluación de necesidades permite tener un diagnóstico real de las necesidades de una comunidad o población objetivo y ayuda en el diseño y la elaboración de una estrategia para abordar estas necesidades de manera apropiada. La evaluación de necesidades ayudará a su organización a comprender mejor el problema y podrá permitir identificar una línea de base para establecer información preliminar o datos con los cuales se pueda medir el cambio. Los indicadores específicos de una línea de base posteriormente se comparan con aquéllos obtenidos al finalizar el proyecto para determinar la efectividad de su proyecto.

La evaluación de necesidades puede hacerse con:

Fuentes de datos cuantitativos	Fuentes de datos cualitativos
<ul style="list-style-type: none"> • estadísticas de servicio • encuestas • inventarios de suministros y equipos • informes de proyectos y evaluaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • grupos focales • entrevistas semiestructuradas • entrevistas a informantes clave • observaciones • revisión de materiales y documentos



Se recomienda realizar una evaluación de necesidades antes de elaborar el marco lógico y/o comenzar a escribir la propuesta del proyecto.

2. Elaboración de un Marco Lógico

RECOMENDACIONES:

- Completar el marco lógico antes de comenzar a escribir la propuesta del proyecto.
- Hay formatos de Marco Lógico dependiendo la agencia de cooperación; es importante seguir las instrucciones del donante al pie de la letra.
- Se concreto.

El marco lógico es un método para organizar gráficamente tu proyecto que detalla lo que tu proyecto realizará, cómo lo hará y cómo sabrás si lo has realizado. Por lo general los pasos metodológicos para elaborar un marco lógico incluye:

2.1 Análisis situacional

2.1.1 Matriz de análisis de involucrados

2.1.2 Análisis de problemas con el árbol de problemas

2.1.3 Análisis de objetivos con el árbol de objetivos

2.1.4 Análisis de alternativas

2.2 Matriz del Marco Lógico

2.1 Análisis situacional

El análisis situacional permite tener una visión del el punto de partida, la definición del grupo objetivo del proyecto, identificación del problema central que el proyecto debe buscar solucionar y un panorama sobre los objetivos deseados y las posibles estrategias a ejecutar. En el análisis situacional se deberá contemplar una perspectiva crítica que permita una reflexión sobre el contexto del proyecto y la diversidad de perspectivas que existen durante una intervención. Sin embargo realizar un análisis situacional generará hábitos de pensamiento estratégico que guíen la lógica causa efecto que se enmarca en la metodología del marco lógico.

2.1.1 Matriz de análisis de involucrados

Llenar la matriz para análisis de involucrados sirve para esclarecer qué grupos y/o organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema/necesidad que el proyecto pretende enfrentar. Identifica cuáles son sus intereses, qué problemas perciben y su posición frente al problema. Al finalizar el análisis de involucrados se tendrá claridad en cómo pueden ser incorporados los involucrados en el diseño del proyecto.



Matriz de análisis de involucrados

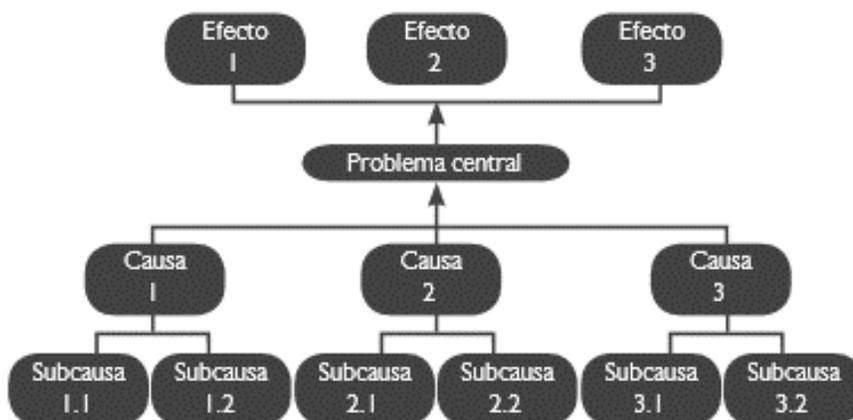
QUIENES SON LOS PARTICIPANTE	QUÉ INTERESES TIENE	CUÁLES SON SUS APORTES / LIMITANTES	ESTRATEGIA - CÓMO PUEDE ESTAR INVOLUCRADO EN EL PROYECTO?
Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)	Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.	Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.	
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo 3			

2.1.2 Análisis de problemas en el árbol de problemas

El árbol de problemas busca identificar el problema que se desea intervenir, sus causas y sus efectos. Este da una imagen completa de la situación negativa que existe.

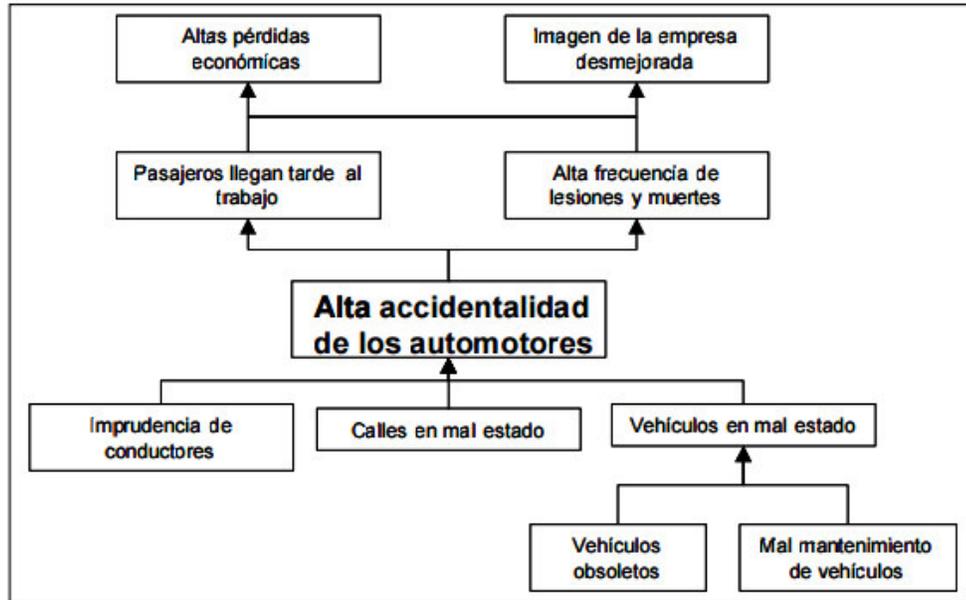
El procedimiento para construir el árbol de problemas es el siguiente:

1. Realizar una lluvia de ideas para identificar los principales problemas de la situación a abordar. Al analizarlos se identificará el problema central que afecta al grupo de interés. – PROBLEMA CENTRAL
2. Definir los efectos más importantes del problema central - EFECTO
3. Registrar las causas del problema central; identificar qué elementos provocan el problema. – CAUSAS
4. En caso de que las causas sean ocasionadas por otros factores se los registra como subcausas. – SUBCAUSA.



(Londoño, 2009)

Gráfico 7: Esquema de Árbol de problemas



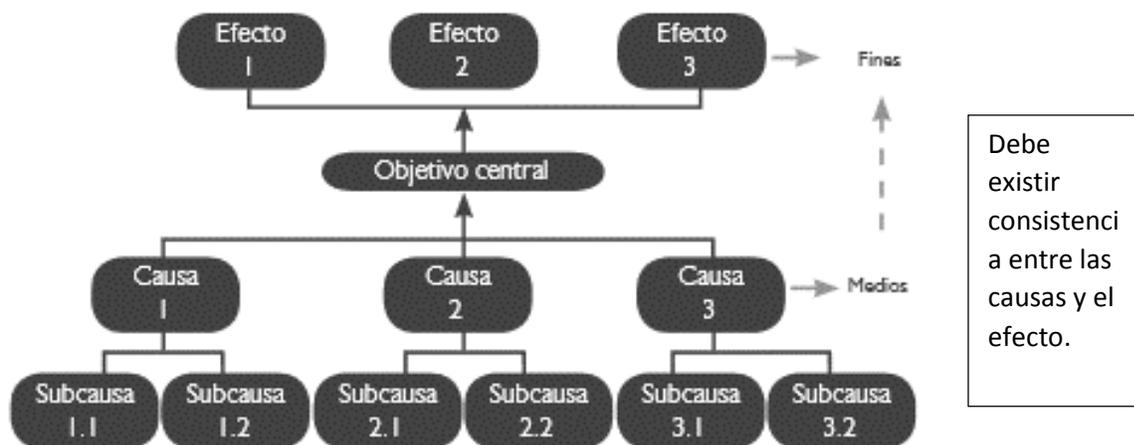
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

(Ortegón et al., 2005)

Gráfico 8: Ejemplo de Árbol de problemas

2.1.3. Análisis de objetivos con el árbol de objetivos

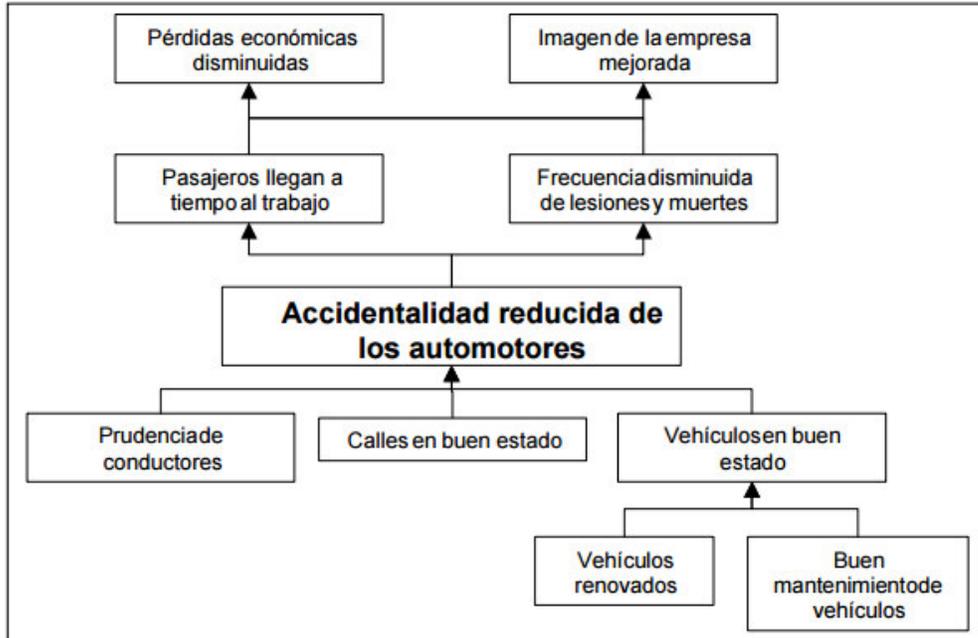
El análisis de los objetivos permite visualizar la situación cuando se hayan resuelto los problemas. Mientras el árbol de problemas presenta el estado en negativo, aquí se transforma en un árbol de soluciones y escenarios positivos. Los escenarios positivos son objetivos.



Debe existir consistencia entre las causas y el efecto.

(Londoño, 2009)

Gráfico 9: Esquema de Árbol de objetivos



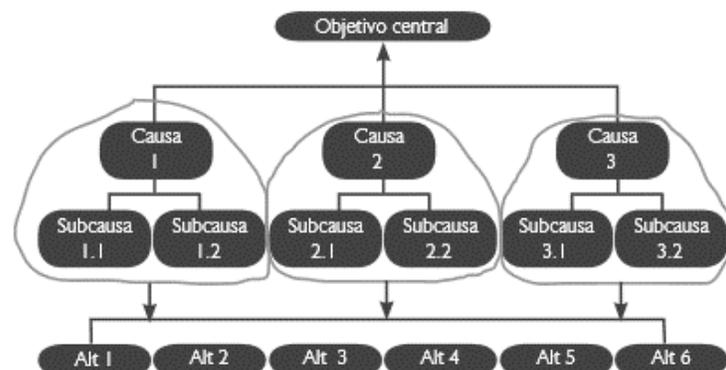
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

(Ortegón, et. al, 2005)

Gráfico 10: Ejemplo de Árbol de objetivos

2.1.4 El análisis de alternativas de solución a problemas

El análisis de alternativas de solución a problemas se puede construir a partir del árbol de problemas. Se busca identificar alternativas óptimas de estrategias para solucionar los problemas previamente identificados. Se deberá descartar los objetivos (Causa o subcausas) que no sean deseables o no procedan ya que por ejemplo se encuentren fuera del alcance de la organización, no se alineen con la visión institucional u otras razones. Las alternativas que parezcan óptimas se convertirán en las estrategias de acción del proyecto que se va a desarrollar.



(Londoño, 2009)



Gráfico 11: Esquema de Árbol de Estrategias

RECOMENDACIÓN:

En la búsqueda de alternativas NO olvidar considerar:

- Posibilidad de colaboración con otras organizaciones
- Posibilidad de formar alianzas estratégicas

2.2. Matriz del Marco Lógico

El enfoque del Marco Lógico es frecuentemente utilizado por organismos de cooperación internacional. Es una herramienta de análisis que permite ver en una sola matriz los objetivos, actividades, alcance y resultados esperados de un proyecto. Además es una herramienta de planificación y comunicación de un proyecto.

La Matriz de Marco Lógico presenta un resumen de:

- Lo que el proyecto pretende hacer.
- Cómo se va a hacer.
- Cuáles son las condiciones clave para lograrlo
- Cuál será la forma de monitorear y evaluar los resultados del proyecto

IMPORTANTE: Las agencias pueden variar los campos de la matriz según sus intereses puntuales.

La Matriz de Marco Lógico tiende a tener 4 o 5 columnas.



Términos	Lógica del Proyecto	Indicadores	Fuentes de Verificación	Hipótesis - Supuestos externos
-Objetivos generales -Objetivo superior -Objetivo de desarrollo -Objetivo de la estrategia -Finalidad global -Meta general	Impacto positivo global sobre el desarrollo a nivel nacional y/o sectorial que el proyecto contribuye a lograr en un contexto determinado. Objetivo estratégico hacia el que se orienta el proyecto. Es un objetivo a largo plazo Aporte del proyecto a una política específica.	Indicadores de impacto Medidas cuantitativas y cualitativas sobre el alcance de lo planeado. Describen y operativizan los conceptos de los objetivos, propósito y resultados. ¿Qué me indica que se ha alcanzado el objetivo?	Fuentes de información que verifican el cumplimiento de los indicadores. Informes incluyendo quién lo hace y la frecuencia.	Riesgos
-Propósito del proyecto -Objetivo específico -Objetivo inmediato	Beneficios directos y respuesta a las expectativas del grupo meta. Efectos y cambios del grupo meta alcanzados por el desarrollo de los resultados al terminar el proyecto.	Indicadores de efecto ¿Cuáles son los efectos sobre el grupo meta por el acceso, el uso y satisfacción de los servicios entregados?	Métodos de recolección: formatos, documentos, entrevistas, encuestas, observación...	Factores fuera del control de la administración del proyecto que pueden influir en el alcance de la planificación
-Resultados -Servicios -Productos -Componentes	Productos o servicios medibles, que el proyecto ofrece para alcanzar el propósito.	Indicadores de desempeño Medidas sobre la cantidad y la calidad de los productos y su oportuna entrega ¿Cómo han sido logrados los resultados?	Pueden ser internas (archivos del proyecto) o externas (estadísticas) existentes.	Condiciones externas necesarias para alcanzar el propósito
Actividades	Tareas y acciones para alcanzar los productos.	Medios - insumos	Costos Contabilidad	Supuestos externos para alcanzar los resultados.

(Londoño, 2009)

Gráfico 12: Términos y definiciones de los componentes de la Matriz de Marco Lógico

Para entender la Matriz de Marco Lógico hay que comprender que hay dos lógicas:

- Lógica Vertical
- Lógica Horizontal

Lógica Vertical:

La Matriz de marco lógico tiene una Lógica Vertical que es una relación causa-efecto. Se construye de arriba hacia abajo, pero se la lee de abajo hacia arriba.

Objetivo Global (Fin):

- Es un objetivo macro, más grande de lo que espera el proyecto alcanzar. Es lo que va a aportar el proyecto a la sociedad.



Objetivo Específico (Propósito):

- Es el efecto directo o resultado esperado del proyecto.
- Es el objetivo general del proyecto.
- Suele tener una relación directa con el nombre del proyecto.
- Dentro del objetivo específico se debe tener en cuenta las hipótesis y las consecuencias.
- Se lo redacta como un objetivo cumplido.

Resultados (Componentes):

- Son bienes o servicios que se van a producir para cumplir con el Objetivo Específico.
- Se deben redactar como hechos cumplidos.
- Se recomienda manejar entre 3 y 6 resultados.

Actividades (Tareas):

- Son tareas o acciones que se van a realizar para alcanzar los resultados del proyecto.
- Deben presentarse en orden cronológico.
- Deben ser concretos y evitar entrar en mayor detalle.
- Se recomienda no presentar más de 7 actividades para cada resultado.

Lógica Horizontal:

La Lógica Horizontal de la matriz de marco lógico tiene la información que vincula a cada nivel de objetivos con sus indicadores y condicionantes.

Indicadores:

- Son un conjunto de datos que permiten medir el cumplimiento de un objetivo en cualquier nivel; permite hacer un seguimiento y/o evaluación del proyecto en cada nivel.
- Los indicadores deben ser:
 - De calidad, y verificables en tiempo y en cantidad.
 - Prácticos y deben medir lo importante.
 - Realistas.
 - Independientes de los medios de ejecución; deben presentar los resultados del cumplimiento del objetivo.

Medios de Verificación:

- Son los lugares donde el ejecutor del proyecto puede obtener la información de los indicadores planteados.

Hipótesis (Supuestos):

- Cuáles son las condiciones suficientes para obtener los resultados de un proyecto. Qué puedo suponer que existe para obtener los resultados.
- Existen supuestos que están fuera del control y pueden afectar al proyecto.
- Los supuestos pueden definirse con análisis de experiencias pasadas de proyectos similares o mediante un análisis FODA.



3. Formulación de Propuesta de un Proyecto

La propuesta de proyecto es el documento que contiene toda la información referente al proyecto a desarrollar. Las agencias de cooperación suelen tener formatos únicos que tu organización deberá completar.

La mayoría de proyectos incluye:



1. Resumen Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> Breve presentación de los aspectos más relevantes del proyecto: Objetivo general y específicos, beneficiarios, presupuesto, institución ejecutora y periodo de ejecución. (1-2 páginas)
2. Justificación (Antecedentes y Contéxto)	<ul style="list-style-type: none"> Describe la pertinencia del proyecto y cómo se inserta en los procesos de desarrollo y su viabilidad. Incluye antecedentes y contexto. Los antecedentes presentarán acciones previas realizadas y los procesos de desarrollo y factores de estancamiento. El contexto son las características geográficas y socioeconómicas además de las posibilidades de desarrollo y problemas a enfrentar. (1 página)
3. Descripción (Enfoque)	<ul style="list-style-type: none"> Expresa la lógica general del proyecto y cómo se ejecutará el proyecto. Las estrategias, métodos y pasos a seguir y las ideas fuerza en la intervención. (1-2 páginas)
4. Objetivos del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo General: Es el propósito del proyecto; también llamado objetivo específico en el marco lógico. Objetivo Específicos/Resultados: Descripción de los resultados esperados del proyecto; también es llamado componente en el marco lógico.
5. Población Objetivo (Beneficiarios)	<ul style="list-style-type: none"> Identifica quénes son, cómo se ha determinado o elegido al grupo, los criterios de selección, sus potencialidades y limitaciones, sus relaciones con otros.
6. Actividades y Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de actividades principales agrupadas por resultados y con su cronograma de ejecución. Se recomienda hacerlo por semanas o meses.
7. Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Detalla los recursos requeridos para la ejecución del proyecto, sus valores monetarios, los rubors y las fuentes de financiamiento. Deberá considerarse los recursos humanos a participar en el proyecto.
8. Mecanismos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Describe el sistema de recolección de información y elaboración de reportes. Incluye los objetivos y característiscas de las evaluaciones previstas.
9. Otros factores:	<ul style="list-style-type: none"> Sostenibilidad: Explica cómo el proyecto puede sostenerse en el tiempo. Género: Detalla el análisis de género en la perspectiva del proyecto.
Anexos	<ul style="list-style-type: none"> Marco Lógico Datos Institucionales Líneas Base, Otros



3.1 Desarrollo de Objetivos

Objetivo General/Propósito (Objetivo Específico en el Marco Lógico):

El objetivo general del proyecto se redacta como un cambio general que se espera lograr a largo plazo. Un proyecto por si solo no podrá, generalmente cumplir el objetivo general, sin embargo contribuirá en su logro.

Consejos para redactar un buen Objetivo General /Propósito:

- Mencione el principal problema social o de salud.
- Identifique la población meta y su ubicación.
- Use terminología clara y concisa

Ejemplos:

“Mejorar la salud sexual y reproductiva de jóvenes de 15 a 24 años de edad en la Ciudad X, mediante la reducción del embarazo no deseado y las infecciones de transmisión sexual, incluyendo la infección del VIH.

Reducir el embarazo no deseado, el aborto en condiciones de riesgo, y la morbilidad en mujeres que experimentan violencia basada en género en la Comunidad Y.” (IPPF, 2002)

Objetivos Específicos (Resultados en el Marco Lógico)

Los objetivos específicos son los cambios puntuales deseados en la población objetivo. Describen los resultados esperados del proyecto. Los objetivos específicos deben ser realizables y cuantificables dentro del alcance del proyecto. Los objetivos específicos deben especificar intervenciones, recursos y duración.

Los objetivos específicos bien escritos identifican:

- A quién se llegará
- Qué cambio se logrará
- En qué plazo se logrará el cambio
- Dónde ocurrirá la intervención.

Ejemplos:

“Para fines del primer año del proyecto, aumentar los conocimientos y aptitudes del personal en cinco consultorios en la Ciudad X, sobre cómo proveerles consejería a clientes jóvenes (de 15 a 24 años de edad) sobre la prevención de la infección del VIH, enfatizando el uso de condones y cómo negociar su uso.

Al final del proyecto de dos años, aumentar la disponibilidad de información acerca de la eficacia de programas de educadores pares basados en la comunidad, comparado con aquéllos basados en centros clínicos, para incrementar el uso de condones en la gente joven sexualmente activa (de 15 a 24 años de edad).” (IPPF, 2002)



3.2 Desarrollo de Presupuesto

El Presupuesto de la propuesta refleja el personal y los recursos necesarios para el proyecto. Debe incluir costos de personal, materiales, equipos y actividades mencionadas en el proyecto. Esté seguro de incluir los costos de monitoreo y evaluación. Asegúrese de que esta sección sea lo más claro posible. El Presupuesto presentado en un cuadro puede ir acompañado de Notas explicativas en otra página.

Algunos donantes usan el presupuesto junto con el Resumen Ejecutivo, como el primer filtro al recibir una solicitud de financiamiento.

Consideraciones en el formato

- Si un donante tiene un formato de presupuesto síguelo al pie de la letra.
- En la parte superior de la página, incluya el título del proyecto, el nombre de la organización, y el período del proyecto.
- Las cifras pueden redondearse a la unidad más cercana. ~~\$105.23~~ ----- \$105
- Pon en columnas separadas los costos para cada mes u año.
- El presupuesto que se le envía a un donante con la propuesta debe ser un resumen y debe caber en una página.
- Presenta la contribución que tu organización u otros donantes están ayudando al proyecto; por consiguiente, si existen otros donantes contribuyentes, enumere en una columna las cantidades que contribuirán a cada línea presupuestaria.

Consideraciones en los costos

- Para los costos de personal:
Los costos de personal deben reflejar los sueldos mensuales, y la proporción de sus horarios de trabajo que usarán para el proyecto. Por ejemplo:
Coordinador del proyecto (100%) a \$2.000/mesx12 meses = \$24.000
Promotor comunitario (50%) a \$500/mes x 12 meses = \$6.000
- Para los costos indirectos
Incluir una línea en el presupuesto que detalle los costos indirectos que tenga el proyecto ej: un porcentaje de alquiler, servicios básicos, equipo administrativo, etc.
- Para todos los costos del proyecto.
Los costos de bienes y servicios que se usen en el proyecto deben ser bien investigados y justificados. En la sección de Actividades y la descripción del Presupuesto, debe estar claro porqué su proyecto necesitará los bienes y servicios mencionados. Los elementos que parecen ser costosos y poco razonables, o sorprendentemente de bajo costo, minará la credibilidad de la propuesta y el proyecto.
- Financiamiento de contraparte
Indica qué costos serán cubiertos mediante el financiamiento de contraparte (o sea, financiamiento de otros donantes o de su organización). Tenga una columna en su presupuesto para los costos solicitados del donante y otra columna para los costos de contraparte que su organización y otros donantes contribuirán. Estos costos de contraparte pueden incluir, por ejemplo, los costos de tiempo parcial de funcionarios con experiencia o los costos calculados de equipos en especie.
- Etapa de Planificación
Si propones una etapa de planificación incluye los costos asociados con ella.



- Inflación
Toma en cuenta posibilidad de inflación y aumento de sueldos si el proyecto es de varios años.
- Notas de Presupuesto
En otra página o páginas, puedes incluir unas “Notas del Presupuesto.” Estas notas son una descripción narrativa del presupuesto que explica claramente al donante lo que está incluido en cada línea presupuestaria.

A continuación dos formatos de presupuesto:

Título del Proyecto: _____

Organización: _____

Fecha: _____

Periodo del proyecto (Meses, días, años) _____

Moneda del presupuesto: _____

Ítem	Descripción/ Categoría de Gasto	Unidad de Medida	Financiamiento /Donación			Financiamiento Contrapartida			Total
			Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	
I.	Costos de personal								
	Técnico / consultor								
	Asistencia Técnica								
	Subtotal								
II.	Viajes y Viáticos								
	Transporte								
	Viáticos								
	Subtotal								
III.	Costos Directos								
	Talleres (local / materiales, etc)								
	Capacitaciones								
	Otros								
	Subtotal								
IV.	Costos Indirectos (especificar el %)								
	Alquiler de oficina y servicios								
	Personal Administrativo								
	Subtotal								
	TOTAL								



Título del Proyecto: _____

Organización: _____

Fecha: _____

Periodo del proyecto (Meses, días, años) _____

Moneda del presupuesto: _____

Categoría de Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Contraparte
Personal (sueldos y beneficios)					
Asistencia técnica					
Equipos y otros activos					
Capacitación					
Información y comunicación					
Gastos operativos					
Materiales y suministros					
Evaluación y monitoreo					
<i>Costos Operacionales Totales</i>					
<i>Costos indirectos __ % (especificar porcentaje)</i>					
Costos totales del proyecto					



IV. HERRAMIENTAS

Otros recursos para consulta

- Formulación de Proyectos: Enfoques, procesos y herramientas – Londoño 2009
<http://bibliotecadigital.usb.edu.co/jspui/handle/10819/647>
- Manual de Elaboración de Proyectos de Desarrollo – Cotera 2012
<http://www.noticiasaliadas.org/manuales/manual-de-elaboracion-de-proyectos.pdf>
- Líneas directrices Gestión del Ciclo del Proyecto – Comisión Europea 2004
http://eeas.europa.eu/delegations/bolivia/documents/eu_bolivia/manualespfinal.pdf
- Guía para Diseñar Proyectos Orientados a Resultados y Redactar Propuestas Exitosas – IPPF 2002
<https://mipcooperacionbelga.files.wordpress.com/2010/07/guia-para-disenar-proyectos.pdf>
- Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas – ILPES 2005
<http://www.extension.uner.edu.ar/adjuntos/documentos/manual%2042%20ILPES%20MML.pdf>
- Manual para el Diseño e Implementación de Proyectos de Incidencia - Catalina Delpiano y Andrea Torres 2003.
<http://www.bvsde.paho.org/cursomcc/e/pdf/lectura2.pdf>

Matriz de Análisis de Involucrados

QUIENES SON LOS PARTICIPANTE	QUÉ INTERESES TIENE	CUÁLES SON SUS APORTES / LIMITANTES	ESTRATEGIA - CÓMO PUEDE ESTAR INVOLUCRADO EN EL PROYECTO?
Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)	Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.	Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.	
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo 3			

Matriz Árbol de Problemas

Efectos	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Problema Central	
Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
Sub-Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.



Matriz Árbol de Objetivos

Efectos	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Objetivo Central	
Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
Sub-Causas	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.

Matriz de Marco Lógico

	Lógica de Intervención	Indicadores verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis / Supuestos
Objetivo Global				
Objetivo Específico				
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 1.2 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 1.2 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 1.2 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 	



Matriz de Presupuesto

Título del Proyecto: _____

Organización: _____

Fecha: _____

Periodo del proyecto (Meses, días, años) _____

Moneda del presupuesto: _____

Ítem	Descripción/ Categoría de Gasto	Unidad de Medida	Financiamiento /Donación			Financiamiento Contraparte			Total
			Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	
I.	Costos de personal								
	Técnico / consultor								
	Asistencia Técnica								
	Subtotal								
II.	Viajes y Viáticos								
	Transporte								
	Viáticos								
	Subtotal								
III.	Costos Directos								
	Talleres (local / materiales, etc)								
	Capacitaciones								
	Otros								
	Subtotal								
IV.	Costos Indirectos (especificar el %)								
	Alquiler de oficina y servicios								
	Personal Administrativo								
	Subtotal								
	TOTAL								



Título del Proyecto: _____

Organización: _____

Fecha: _____

Periodo del proyecto (Meses, días, años) _____

Moneda del presupuesto: _____

Categoría de Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Contraparte
Personal (sueldos y beneficios)					
Asistencia técnica					
Equipos y otros activos					
Capacitación					
Información y comunicación					
Gastos operativos					
Materiales y suministros					
Evaluación y monitoreo					
<i>Costos Operacionales Totales</i>					
<i>Costos indirectos __ % (especificar porcentaje)</i>					
Costos totales del proyecto					



Formato Plan de Trabajo

Título del Proyecto: _____

Objetivo General del Proyecto: _____

Objetivo específico	Actividades	Persona(s) responsable	AÑO 1											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	1.1													
	1.2													
	1.3													
2.	2.1													
	2.2													
	2.3													
3.	3.1													
	3.2													



Lista de Verificación durante la formulación de propuestas

Marque la casilla correspondiente cuando haya completado cada paso:

Paso 1: Revisa los siguientes puntos clave a considerar desarrollo de la propuesta:

- ¿Tu proyecto es factible /realizable?
- ¿Tienes un plan para formular el proyecto?
- ¿Hay un responsable máximo del diseño del proyecto?
- ¿Estás considerando a diferentes perfiles que apoyen durante el diseño de tu proyecto?
- ¿Tu proyecto está fortalecido con alianzas? ¿Es necesario tener alianzas?
- ¿Tu proyecto está alineado a lo que buscan los entes financiadores?
- ¿Tu propuesta de proyecto es clara y conscisa?

Paso 2: Llevar a cabo una evaluación de necesidades

Paso 3: Elaborar un marco lógico (completar esto antes de comenzar a escribir la propuesta).

Paso 4: Formulación de propuesta de proyecto. Empieza a escribir la propuesta después de completar los pasos de preparación. Puedes usar el siguiente formato si el donante no tiene sus propios requisitos. Si el donante tiene sus propios requisitos, es importante seguirlos al pie de la letra. Si el donante no especifica qué tan larga debe ser la propuesta, probablemente deben escribirse menos de 15 páginas para un proyecto grande, y menos de 10 páginas para un proyecto pequeño.

Portada

- Nombre del proyecto
- Nombre de la organización que presenta la propuesta (incluir logotipo)
- Persona de contacto
- Duración del proyecto
- Nombre del donante potencial y fecha de presentación

Índice (1 página)

- Enumera todas las secciones e incluir números de página

Resumen Ejecutivo (1 página)

- Incluye la información fundamental de cada sección de la propuesta. (Escriba esta sección al final.)

Introducción y Justificación (1–2 páginas)



- Incluye una exposición de los problemas para abordarse y presente estadísticas o resultados. Incluye una exposición de tu organización y cómo su experiencia le permite abordar el problema con éxito.

Objetivos Generales y Específicos (1/2 página)

- El objetivo general se refiere a cambios amplios ya largo plazo que se necesitan para afrontar un problema. Es probable que el proyecto sólo contribuirá a abordar el problema, en lugar de erradicarlo. El objetivo general debe indicar la población meta o grupo de beneficiarios.
- Los objetivos deben ser específicos, cuantificables, apropiados, realistas y tener una duración específica. Los objetivos se refieren a los cambios que usted quisiera ver en la población beneficiaria o su ambiente. Los objetivos generales deben ser realizables en el período propuesto para el proyecto y deben incluir la ubicación del proyecto.

Actividades (3–4 páginas)

- Empieza esta sección con una descripción de dos o tres párrafos que resuma las actividades o estrategias principales.
- Enumere cada objetivo, y luego las actividades que apoyarán cada objetivo. Describe las actividades —quién las llevará a cabo, cuánto tiempo durará cada actividad, herramientas o materiales que se usarán, cómo atraerá a las personas a sus actividades, etc.

Monitoreo y evaluación (1 página)

- Incluye aquí sólo una sección narrativa. Aquí usted puede describir quién se encargará de la evaluación, cómo monitoreará y evaluará el proyecto (metodologías), y cuáles son los principales indicadores de proceso y de resultados.
- Refiérase al marco lógico, que estará incluido en la sección de Anexos.

Género (1/2 página)

- Describe las inequidades basadas en el género que están relacionadas con el problema de salud que su proyecto procura abordar. Explique las estrategias que su proyecto empleará para cambiar las normas de género o satisfacer las necesidades de sus beneficiarios.

Personal Fundamental (1 página o menos)

- Explica quién trabajará en el proyecto (gerencia, administración, capacitación, evaluación, finanzas). Si los voluntarios desempeñarán una función importante, hable de esto también.

Puntos Fuertes e Innovación (1/2 página)

- Destaque los puntos fuertes y los aspectos de su proyecto que son innovadores. Piense en lo que hace que su proyecto sobresalga a otros. Puede repetir los factores que conducirán al éxito del proyecto.

Sustentabilidad (1/2 página)



- Describa algunas estrategias que usted empleará para que continúe el proyecto una vez se termine el financiamiento. Describa cómo generará ingresos locales o buscará otros financiadores.

Presupuesto (2 páginas)

- Elabore un presupuesto detallado para sí mismo. Para el donante, incluya un presupuesto resumido en un formato de cuadro (con subtotales para las categorías principales). También incluya un resumen narrativo (Notas del Presupuesto) describiendo cuáles son los componentes de cada categoría de gasto y su finalidad.
- El presupuesto debe cuadrar con la sección de Personal Fundamental

Paso 5: Incluir anexos

Anexo A: Marco Lógico

- Este es un cuadro que incluye el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto. Para cada objetivo específico, enumere las actividades, los indicadores de proceso y de resultados, y las metodologías y frecuencia de recopilación de datos.

Anexo B: Plan de Trabajo/Cronograma

- Este es un cronograma de las actividades.

Anexo C: Otros anexos

- Otros anexos que podrían ser útiles: Cronograma de monitoreo y evaluación, instrumentos de estudio, información sobre los participantes, programa de estudios, fotos, citas de los beneficiarios.

(IPPF, 2002)

*Basado en la Lista de verificación para la redacción de propuestas, de Guía para Diseñar Proyectos Orientados a Resultados y Redactar Propuestas Exitosas, IPPF, 2002



V. BIBLIOGRAFÍA

- IPPF Internacional Planned Parenthood Federation (2002) *Guía para Diseñar Proyectos Orientados a Resultados y Redactar Propuestas Exitosas* tomada el 18 de Abril del 2016 de:
<https://mipcooperacionbelga.files.wordpress.com/2010/07/guia-para-disenar-proyectos.pdf>
- Cotera A (2012) *Manual: Elaboración de Proyectos de Desarrollo* tomada el 19 de Abril de 2016 de:
<http://www.noticiasaliadas.org/manuales/manual-de-elaboracion-de-proyectos.pdf>
- Londoño N. (2009) *Formulación de proyectos: Enfoques, procesos y herramientas* tomado el 18 de Abril de 2016 de: <http://bibliotecadigital.usb.edu.co/jspui/handle/10819/647>
- Delpiano C y Torres A. (2003) *Manual para el Diseño e Implementación de Proyectos de Incidencia* tomado el 24 de Abril de 2016 de: <http://www.bvsde.paho.org/cursomcc/e/pdf/lectura2.pdf>
- Coordinación Académica EsquelClic (2016) Documento de Lectura *La construcción del enfoque teórico para la construcción de modelos de gestión crítica*. Fundación Esquel, Quito Ecuador.
- ILPES (2005) *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* tomado el 20 de Abril de 2016 de:
<http://www.extension.uner.edu.ar/adjuntos/documentos/manual%2042%20ILPES%20MML.pdf>
- Comisión Europea (2004) *Líneas directrices Gestión del Ciclo del Proyecto* tomado el 21 de Abril del 2016 de: http://eeas.europa.eu/delegations/bolivia/documents/eu_bolivia/manualespfinal.pdf