



**“Apoyo a la Mejora de la Competitividad y
Capacidad Comercial de Mipymes y Cooperativas”
Convenio No. DCI/ALA/2014/034-127**

“TALLER PARA LA UTILIZACIÓN DE MECANISMOS PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE COOPERATIVAS EN EL MARCO DE LA EMPRESARIALIDAD”



15 avenida “A” 20-09, zona 13, Ciudad de Guatemala

www.margen-es.com

guatemala@margen-es.com

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

Parte II: Profundizando en la elaboración de los proyectos

Tema 4: La Gestión del Ciclo del Proyecto

Índice

<u>1</u>	<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>4</u>
1.1	LAS FASES DEL CICLO DE UN PROYECTO	5
1.1.1	PROGRAMACIÓN – FASE PREVIA	5
1.1.2	IDENTIFICACIÓN	6
1.1.3	DISEÑO/FORMULACIÓN	8
1.1.4	EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	17
1.1.5	EVALUACIÓN	21
<u>2</u>	<u>CONCLUSIONES</u>	<u>23</u>
<u>3</u>	<u>RESUMEN</u>	<u>24</u>
<u>4</u>	<u>BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES</u>	<u>24</u>
<u>5</u>	<u>GLOSARIO</u>	<u>25</u>
<u>6</u>	<u>AUTOEVALUACIÓN</u>	<u>27</u>

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO	4
ILUSTRACIÓN 2. ESCENARIOS DE INICIO DE LOS PROYECTOS	6
ILUSTRACIÓN 3. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS.	6
ILUSTRACIÓN 4. FORMULACIÓN - DISEÑO DE PROYECTOS.	8
ILUSTRACIÓN 5. PLANIFICIÓN DE PROYECTOS.	9
ILUSTRACIÓN 6. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS.	11
ILUSTRACIÓN 7. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	14
ILUSTRACIÓN 8. QUÉ BUSCAN LOS PROYECTOS.	15
ILUSTRACIÓN 9. ASPECTOS CLAVE DE LOS PROYECTOS.	17
ILUSTRACIÓN 10. CONTROL DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.	18
ILUSTRACIÓN 11. SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.	20
ILUSTRACIÓN 12. LOS GRANDES PROBLEMAS DE LOS PROYECTOS.	21
ILUSTRACIÓN 13. DIFERENCIAS ENTRE MONITOREO Y EVALUACIÓN.	22
ILUSTRACIÓN 14. RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES EN LOS PROYECTOS.	23

1 INTRODUCCIÓN

La estructura de un proyecto transita por diferentes fases articuladas que corresponden en mayor o menor medida en etapas temporales, las cuales interactúan entre sí en una suerte de retroalimentación permanente. Esta estructura **es lo que se entiende por CICLO de GESTIÓN** de los proyectos de desarrollo.

La **Gestión del Ciclo del Proyecto (GCP)** es un método de trabajo aplicable a las intervenciones de cooperación internacional para el desarrollo, cuyo objetivo es definir un lenguaje común para los múltiples donantes en lo que respecta a las diferentes fases que atraviesan las actuaciones en este campo. La Comisión Europea ha adoptado la GCP desde enero del 1993 recomendando el uso de esta metodología a sus Estados miembros.

La GCP se apoya en el Enfoque del Marco Lógico (EML), una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos.

EML es un método de planificación participativa por objetivos que se utiliza de manera esencial, pero no exclusiva, en los proyectos de cooperación al desarrollo. Este método ofrece una secuencia ordenada de las discusiones para la preparación de una intervención y unas técnicas de visualización de los acuerdos alcanzados

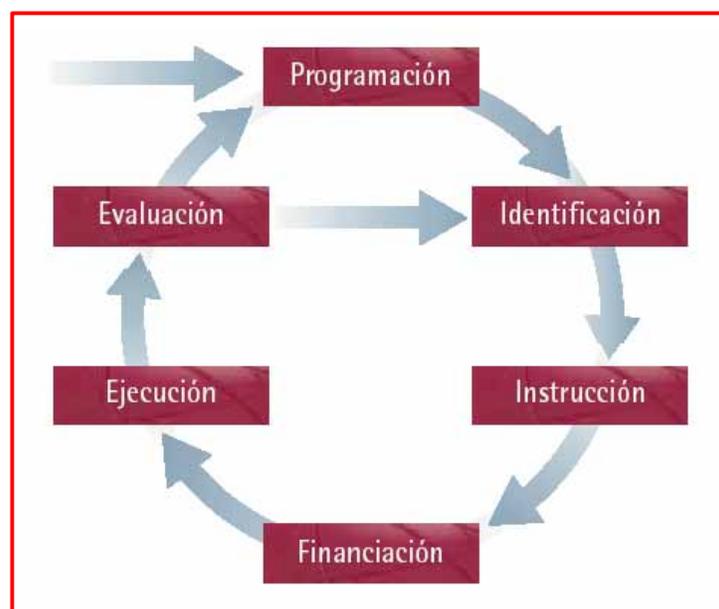


Ilustración 1. Gestión del Ciclo del Proyecto

1.1 LAS FASES DEL CICLO DE UN PROYECTO

El ciclo de intervención de desarrollo se plantea en fases o etapas que son interdependientes, conducen unas a otras e interactúan entre sí, de modo que para analizar cada una hay que situarla en relación con las demás. Según los distintos autores o agencias de desarrollo, estas fases pueden recibir diferentes nombres no siempre coincidentes en número.

Las fases centrales que son comunes a las diversas propuestas que pueden encontrarse son cuatro: la identificación, el diseño, la ejecución y seguimiento y la evaluación, y unas fases circundantes o complementarias que son dos: la programación y la financiación.

1.1.1 PROGRAMACIÓN – FASE PREVIA

Los proyectos de desarrollo en la práctica se circunscriben a unas áreas concretas de actuación que se encuentran definidas por las estrategias de las agencias internacionales de cooperación, por las prioridades de las diferentes ONGD y por las políticas de desarrollo de los países del sur donde se realizarán. La programación previa es la definición del marco común de actuación en el que posteriormente se desarrollarán los proyectos concretos de cooperación. Es decir, de la estrategia general de desarrollo: respuesta a necesidades o problemas concretos para cuya satisfacción o solución se preparan acciones que toman forma de proyectos.



Ilustración 2. Escenarios de inicio de los proyectos

1.1.2 Identificación

Es el momento de gestación del proyecto y está orientada a sentar sus bases. Se trata de determinar cuál es el problema que se quiere resolver, a quiénes afecta, y cuál es la nueva situación que queremos alcanzar con nuestra actuación. Con lo cual, esta fase implica reconocimiento de un problema de desarrollo como un área de actuación posible y primera elaboración de la idea de intervención.

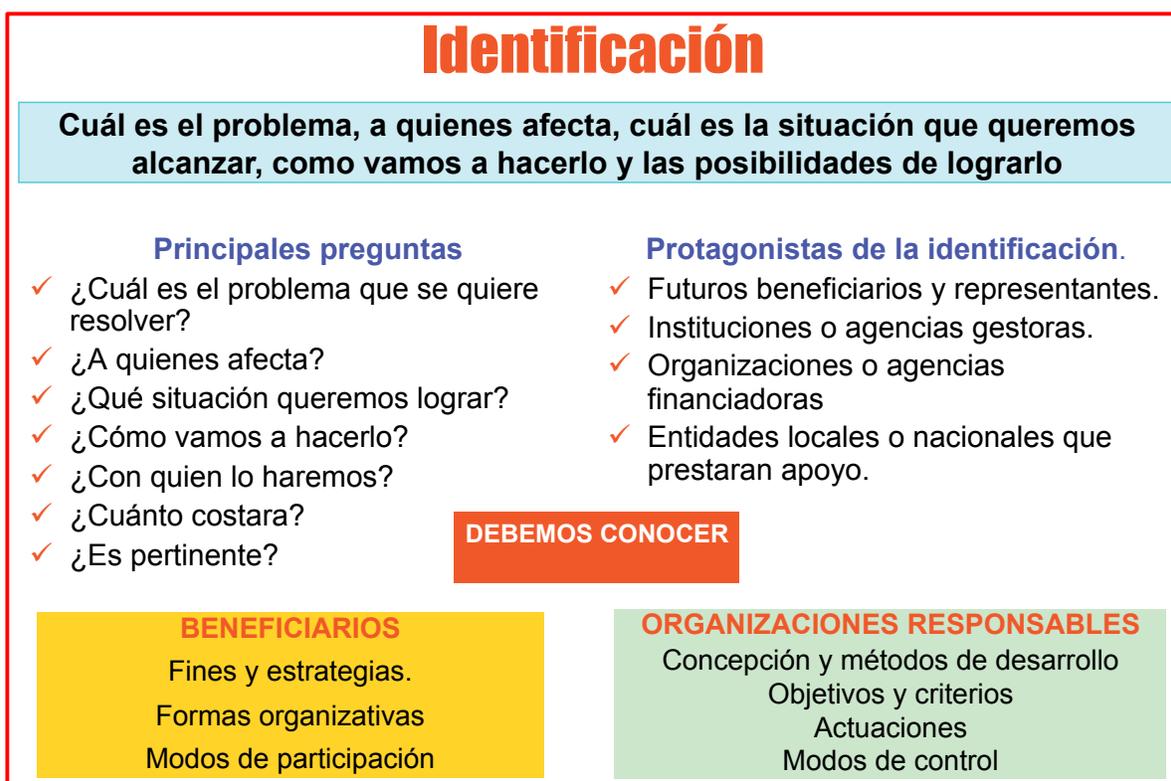


Ilustración 3. Identificación de proyectos.

Esta fase recoge la información necesaria para adoptar las primeras decisiones en función de su adecuación a los criterios y estrategias definidas. Para ello es necesario tener en cuenta de manera simultánea: los medios que se utilicen para la recogida de información y los pasos para un análisis colectivo de la misma.

Estos pasos están constituidos por:

- el análisis de la participación
- el árbol de problemas

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

- c. el análisis de los objetivos
- d. el análisis de alternativas o estrategias.

Hay diferentes maneras de interpretar y de valorar una determinada realidad según la situación que se ocupe en relación a la misma y como consecuencia se producirán distintas respuestas. En este sentido es de destacar que los protagonistas participantes en la identificación de un proyecto son: Los futuros beneficiarios y sus representantes, las instituciones o agencias que serán responsables de la gestión del proyecto, las organizaciones o agencias, en su caso, que financiarán el proyecto y las entidades locales o nacionales que prestarán apoyo o colaborarán, de algún modo, en el proyecto.

Los beneficiarios.

En este análisis de la identificación un papel básico es la precisión, justificación y tipificación de los beneficiarios ¿para quién? ¿con quién? Al que iría destinada la acción de cooperación, así como de aquellas otras categorías poblacionales que, de un modo u otro forman parte del contexto de intervención.

Se tienen que identificar de forma precisa:

- a. Los beneficiarios directos
- b. Los beneficiarios indirectos
- c. Los que quedan al margen o son excluidos
- d. Los que pueden resultar eventualmente perjudicados.

Algunos elementos que pueden contribuir a la identificación de proyectos son:

- a. Planes de desarrollo locales o estudios ya existentes sobre el mismo sector o área de actuación
- b. Indicaciones derivadas de las políticas del país, región o sector
- c. Procesos organizativos en colectivos, comunidades e instituciones implicadas.

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

1.1.3 Diseño/Formulación

Esta fase, trata de avanzar a partir de los análisis efectuados en la fase anterior. Consiste, por lo tanto, en formalizar y organizar los resultados obtenidos en el proceso de identificación, estableciendo estrategias, plazos, recursos, costes, etc.

Su objetivo es recoger y sistematizar toda la información precisa para la elaboración de un instrumento que sirva de apoyo para la toma de decisiones sobre su financiación, así como facilitar la realización del seguimiento y evaluación.

Formulación-Diseño

**Recoger y sistematizar toda la información para disponer de un instrumento para su financiación, ejecución, seguimiento y evaluación.
Debe ser: Una guía para la acción, un elemento de comunicación, útil para la toma de decisiones**

Debe contener	Debemos conocer.
<ul style="list-style-type: none">✓ Objetivos✓ Resultados✓ Recursos✓ Presupuesto✓ Plazos✓ Actividades✓ Calendario✓ Hipótesis✓ Condiciones previas✓ Indicadores✓ Fuentes de Verificación	<ul style="list-style-type: none">✓ Contexto del proyecto.✓ Beneficiarios de la intervención.✓ Principales problemas y efectos✓ Problema que justifica el proyecto✓ Recursos disponibles y los que se pueden lograr✓ Capacidad para organizar y movilizar medios y ayudas.✓ Principales factores externos y posibles obstáculos

Ilustración 4. Formulación - diseño de proyectos.

La formalización de todo ello se establece a través del denominado documento de diseño del proyecto, que expresa la lógica de la intervención, suponen una guía para la acción y constituye un elemento de comunicación indispensable entre las distintas partes y entidades involucradas.

En el EML la etapa de diseño está articulada en torno a la denominada **Matriz de Planificación del Proyecto (MPP)**. Esta herramienta es el esqueleto básico del diseño, trata de presentar de forma clara, lógica y secuenciada, los elementos centrales de la intervención propuesta.

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

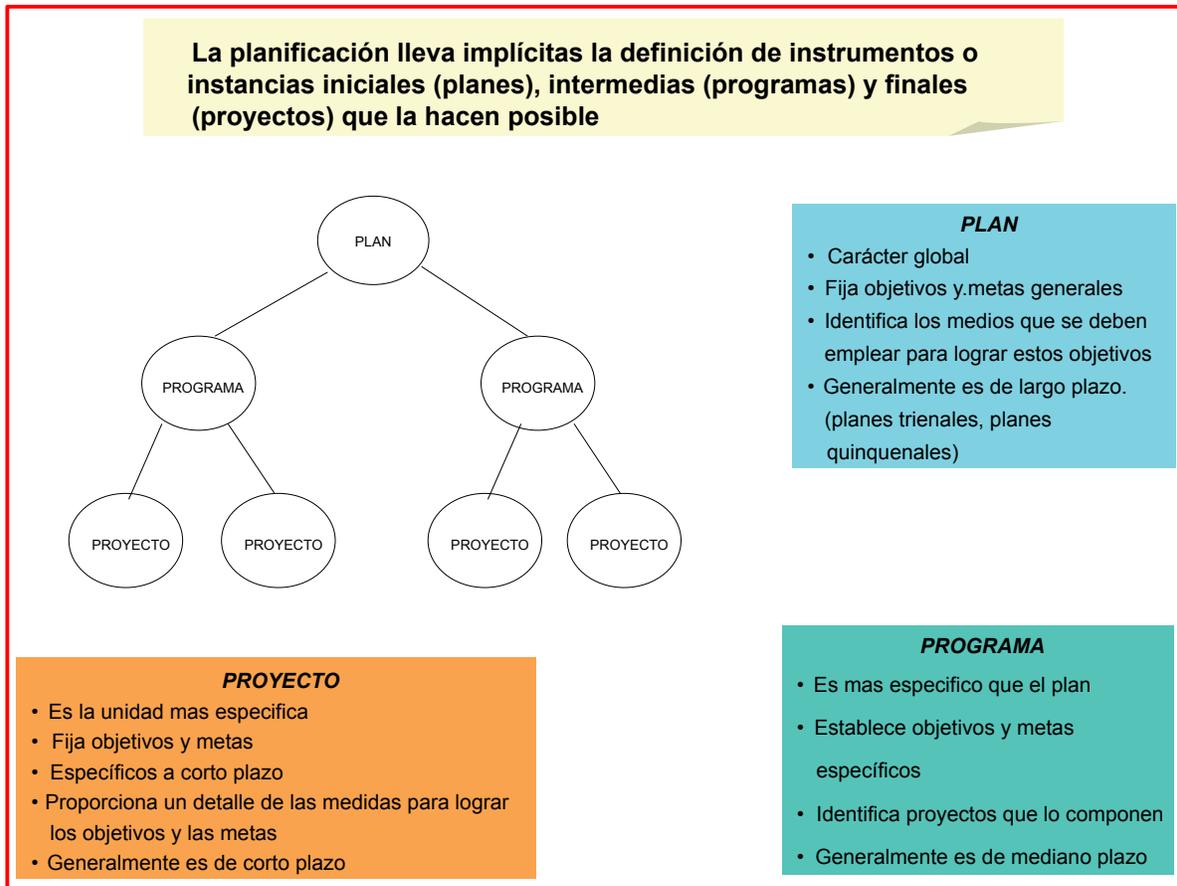


Ilustración 5. Planificación de proyectos.

Elementos del documento que resultan imprescindibles:

- Programación de las actividades (calendario y asignación de responsabilidades entre las diferentes personas o instituciones implicadas)
- Programa de recursos (presupuesto)
- Un análisis de las posibilidades de permanencia del proyecto una concluida la asistencia externa (factores de viabilidad)

De esta manera, un **documento tipo** de proyecto, consta de las siguientes partes:

- Análisis del contexto y justificación de la alternativa seleccionada.**
Se trata de incluir aquí los trabajos efectuados durante la etapa de identificación con especial mención a los colectivos de los

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

- beneficiarios** y al resto de los grupos afectados, a los **problemas detectados** y a la selección de la estrategia concreta para su solución
- b. **Intervención.** En este caso, es preciso describir qué queremos conseguir (**objetivo específico**), para qué queremos ese propósito (**objetivo general**), cómo vamos a lograrlo (**resultados-actividades**), que **hipótesis** consideramos importantes para el logro de nuestro objetivo y cuáles riesgos se han identificado, como vamos a medir el éxito de lo realizado (**indicadores**) y dónde o a través de qué procedimientos vamos a establecer esas mediciones (**fuentes de verificación**)
 - c. **Ejecución.** En este apartado se describe cómo vamos a hacer las actividades, con qué recursos (**presupuesto**), quién lo va hacer (**organización y reparto de responsabilidades**), cuándo se va a hacer (**calendario**) y cuánto va a costar (presupuesto)
 - d. **Viabilidad.** Se considera imprescindible efectuar una valoración de las posibilidades de permanencia de los objetivos de la intervención más allá del periodo de ejecución. Para esa valoración se consideran habitualmente siete factores que tienen una incidencia especial en la posible viabilidad del proyecto Se trata de: **políticas de apoyo, capacidad institucional y de gestión, factores socioculturales, enfoque de género, tecnología, factores medioambientales y viabilidad económica y financiera.**

Un proyecto / programa es viable cuando puede proporcionar a los grupos metas beneficios durante un largo período una vez terminada de la ayuda exterior. Se observó en el pasado que muchos proyectos no consiguieron producir beneficios sostenibles porque no se tomaron suficientemente en cuenta una serie de factores críticos de éxito.

La **viabilidad** es un componente identificativo del proyecto de desarrollo y que por lo tanto lo diferencia y singulariza con respecto a otras intervenciones de desarrollo; por ejemplo, las intervenciones de ayuda de emergencia, en las que la viabilidad no es un criterio relevante

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

Naturalmente, en cada fase de la evaluación la certeza sobre la viabilidad varia. Lo que en la evaluación previa es un ejercicio razonado de prospectiva, en la evaluación simultánea y final se convierte en la valoración de la información ya disponible sobre su desempeño

Los factores de viabilidad que se manejan habitualmente en la actualidad son siete, toda vez que el análisis de género ha adquirido una importancia creciente y se ha “independizado”, por así decirlo, del factor de viabilidad sociocultural, donde antes se incluía. Además, en el último de los manuales de la Comisión Europea, se ha incluido un nuevo factor, que sería el octavo. Se trata del denominado “apropiación por parte de los beneficiarios”.

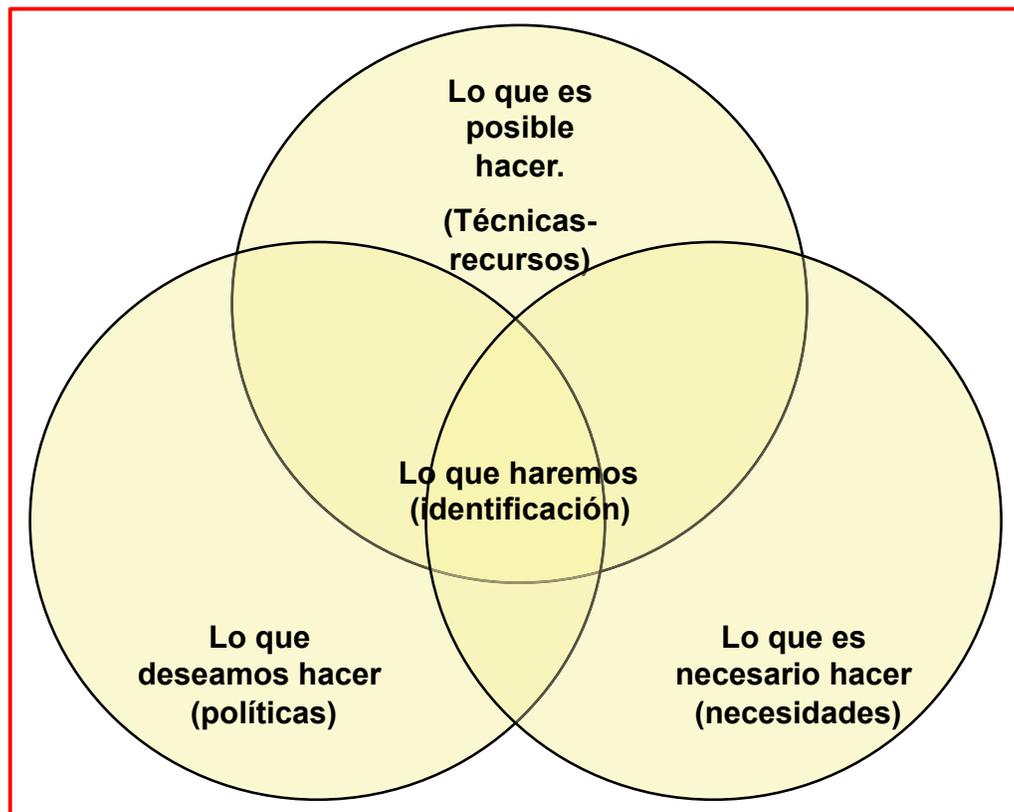


Ilustración 6. Identificación de proyectos.

La relación de los factores de viabilidad es la siguiente:

- a. **Apropiación por los beneficiarios** -en qué medida los grupos metas y beneficiarios del proyecto / programa (incluyendo a mujeres y hombres) participan en su diseño y son implicados de modo que el

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

proyecto obtenga su apoyo y sea sostenible una vez terminada la financiación.

- b. **Políticas de apoyo.** Es decir, la coherencia del proyecto de desarrollo con las políticas (generales y locales) del espacio en que se inscribe el proyecto. La capacidad de las autoridades implicadas a la hora de aportar los recursos imprescindibles para soportar los efectos del proyecto, una vez se concluya su fase de ejecución
- c. **Tecnologías apropiadas.** Se trata de considerar si la tecnología transmitida resulta apropiada para las condiciones específicas del entorno y la cultura locales y es fácilmente asumida por los beneficiarios.
- d. **Aspectos socioculturales.** Se trata de valorar las transformaciones socioculturales que inevitablemente conlleva cualquier proyecto de desarrollo (dado su carácter transformador) para comprobar que son adecuadamente sopesados, deseados e incorporados por los beneficiarios. Para conseguir la implicación de los beneficiarios, es necesario asumir el derecho de éstos a definir sus prioridades, promoviendo procesos de participación reales que otorguen capacidad de decisión a las comunidades destinatarias, reduciendo, en su caso, la tutela ejercida por los gestores.
- e. **Enfoque de género en desarrollo.** Propone identificar y diseñar los proyectos con el propósito de mejorar la posición específica de las mujeres, eliminando relaciones de poder entre los géneros. Se intenta averiguar cómo el proyecto tendrá en cuenta las necesidades y los intereses específicos de las mujeres y de los hombres, cómo permitirá a las mujeres y a los hombres acceder de manera sostenible y equitativa a los servicios e infraestructuras establecidas por el proyecto, y cómo contribuirá a reducir las desigualdades entre mujeres y hombres a largo plazo.

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

- f. **Protección del medio ambiente** en qué medida el proyecto preserva o perjudica al medio ambiente, valorando si tiene efectos negativos, tolerables o beneficiosos. Ha de asegurarse el uso razonable de los recursos renovables y no renovables.
- g. **Capacidades institucionales y de gestión.** Una de las causas típicas del fracaso de muchos proyectos es la escasa capacidad de gestión de las instituciones encargadas de su administración, una vez se concluye la ayuda externa. En este sentido, resulta imprescindible valorar si los organismos encargados de la gestión del proyecto poseen una capacidad organizativa suficiente y si esto no es así, será necesario destinar recursos que incrementen esa capacidad para garantizar la continuidad de los efectos generados. (fortalecimiento institucional).
- h. **Sostenibilidad económica y financiera.** Se debe analizar cuidadosamente de qué manera se van a aportar los recursos necesarios para la asunción de los gastos de mantenimiento y explotación de las estructuras que han sido creadas con la ayuda externa. Usualmente se establece la diferencia entre los **aspectos financieros**, que son los que debe afrontar internamente un proyecto o la continuación del mismo (capacidad para vender los productos o servicios a precios rentables, por ejemplo); y los **económicos**, que hacen referencia a la certeza existente sobre los aportes que la intervención precisa para asegurar su continuidad (por ejemplo, suficientes recursos presupuestarios públicos)

Análisis de la Calidad de la Formulación

- **Calidad del diseño** de la formulación (Lógica de la intervención).
- **Pertinencia:**
 - Coincidencia del proyecto con la programación (Prioridades de la agencia, políticas nacionales del país, etc.)
 - Relieve de los problemas que el proyecto quiere resolver.
- **Factibilidad:** Capacidad real de ser el proyecto llevado a la práctica en los términos en que está diseñado.
- **Viabilidad/sostenibilidad:** Grado de continuidad de los efectos del proyecto una vez finalizada la ayuda externa
- **Evaluabilidad.**

¿DEBE SER EJECUTADO?

Ilustración 7. Análisis de la calidad del proyecto

El contenido y la importancia relativa de estos factores dependerán del contexto y de las características del proyecto / programa. La valoración de dichos factores debe servir para modificar el propio diseño del proyecto, incluyendo actividades o resultados que tiendan a aumentar sus probabilidades de cumplimiento. Si se llega a la conclusión de que uno de los factores de viabilidad presenta muy pocas posibilidades de cumplimiento y no se concibe alguna forma para mejorar esta situación, la recomendación general debe ser el abandono de la intervención. Por lo tanto, los factores de viabilidad deben ser considerados como elementos esenciales del diseño del proyecto que acaban condicionando de manera acusada a la propia matriz de planificación

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

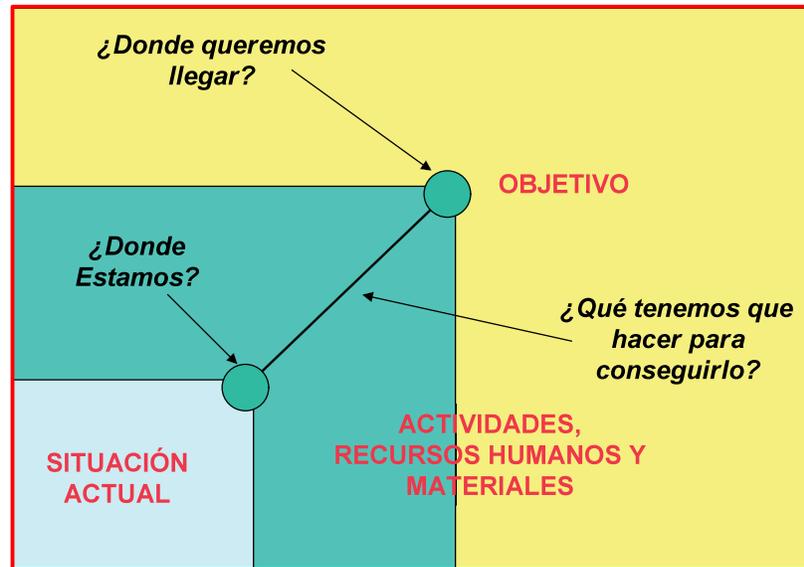


Ilustración 8. Qué buscan los proyectos.

En esta fase también se llevará a cabo un **análisis de la calidad del diseño**, especialmente a lo que se refiere

- a. Relación de coherencia entre el problema identificado y el objetivo propuesto
- b. Relación de coherencia entre las actividades, resultados y objetivos
- c. Calidad de la ejecución a partir de planes de trabajo, cronograma de actividades y presupuestos adecuados
- d. Capacidad de establecer criterios de seguimiento y evaluación a través de indicadores verificables y realistas
- e. Establecimiento de hipótesis que permitan reducir la incertidumbre de toda la intervención
- f. Análisis de viabilidad/sostenibilidad del proyecto

Una vez que se ha elaborado el documento base del proyecto, si se necesita obtener una financiación total o parcial del mismo habrá que proceder a su presentación ante los órganos competentes de las agencias u organizaciones que puedan facilitar los fondos

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

necesarios. Para ello, habrá que formular el proyecto con arreglo a los formularios para su presentación, a partir de un documento base del proyecto.

Las entidades financiadoras suelen seleccionar los proyectos a partir de dos tipos de **criterios:**

- a. Valoración del proyecto en relación con las estrategias de desarrollo y las prioridades establecidas por las propias agencias y organizaciones donantes
- b. Valoración del proyecto en sí mismo, es decir la relación con el objetivo que pretende alcanzar.

Cada agencia suele disponer de un formato o formulario propio de presentación de proyectos que emana de las bases de su convocatoria.

- a. **Relaciones con el/los socio/s local/es:** Se especificará las relaciones previstas con la Contraparte local, explicando si existen experiencias previas de colaboración entre la ONG del norte y su socio local. Se señalarán las relaciones con los demás actores implicados: beneficiarios/as, gobiernos municipales, organizaciones sociales u otros ONG o redes, instituciones estatales, etc. Asimismo, explicará la necesidad o no de la presencia del personal local y expatriado del proyecto.
- b. **Procedimientos de organización interna:** Se detallará si se tiene prevista la apertura de cuentas específicas por proyecto, sistema de libramiento de fondos, organización del sistema contable para la ejecución de los fondos y su posterior justificación. Estructura para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto. Personal propio del proyecto, aportado por la ONG contraparte, por los beneficiarios y por otros actores. Participación de los beneficiarios en las distintas etapas tanto en la toma de decisiones como en la ejecución y evaluación del proyecto. Nivel de participación y responsabilidad del resto de los interlocutores.

1.1.4 Ejecución y seguimiento

La etapa de **ejecución** supone el momento de aplicación de los resultados del diseño e identificación a la acción práctica de cooperación con intención de transformar una determinada realidad. Se trata, por tanto, de la puesta en marcha de las actividades utilizando los recursos previstos en la fase anterior con el fin de alcanzar los resultados y el objetivo específico. También supone el contraste entre la actuación prevista y la capacidad real de obtener las modificaciones deseadas.

Rasgos, posibilidades y limitaciones de los Proyectos

Rasgos	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">✓ Transforma una realidad✓ Tiene un objetivo claro y definido.✓ Se dirige a un grupo humano determinado✓ Soluciona problemas y mejora la situación.✓ Tiene un límite temporal y espacial.✓ Cuenta con unos recursos preestablecidos✓ Sus efectos deben permanecer en el tiempo	<ul style="list-style-type: none">✓ Dependencia de los resultados de un proyecto con respecto a las condiciones del contexto.✓ Dificultad en que el receptor se apropie de los proyectos y los integre en su estrategia de desarrollo.✓ Poco tiempo y recursos dedicados a la identificación✓ En la formulación:<ul style="list-style-type: none">✓ Deficiente formulación de objetivos.✓ Errónea evaluación de las capacidades.✓ Población objetivo mal identificada.✓ Mala previsión del marco temporal✓ Problemas en la ejecución.✓ Podo énfasis en el seguimiento y evaluación
<p style="text-align: center; color: blue;">Posibilidades.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Flexibilidad para definir los contenidos de su acción.✓ Poblaciones objetivo claramente definidas.✓ Aprovechar mejor la capacidad de iniciativa solidaria	

Ilustración 9. Aspectos clave de los proyectos.

Una vez que se cuenta con los recursos necesarios:

- a. se readapta el proyecto en función del dinero obtenido,
- b. se firma un convenio de ejecución con la contraparte,
- c. se programan las actividades y la transferencia de recursos,
- d. el representante en el país realiza el seguimiento,
- e. se elaboran los informes de seguimiento y finales.

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

Es importante señalar la importancia de actuar con la adecuada dosis de flexibilidad en la ejecución, evitando traslaciones mecánicas y acrílicas que en ocasiones fuerzan la adecuación de la realidad a un impecable diseño.

Ejecución

Los recursos se utilizan para lograr el objetivo específico y el objetivo general para que los grupos meta reciban los beneficios previstos.

- **Plan de Ejecución:** Es la herramienta que sirve de guía para la acción a todos los participantes en el proyecto.
- **Dirección del proyecto** (unipersonal, colegiada, etc.).
- **Asignación de funciones**
 - Qué hay que realizar.
 - Por que hay que realizarlo.
 - Cuándo deberá estar terminado.
 - A cuánto ascenderá su coste.
 - Qué nivel de satisfacción producirá.
 - Cómo realizar la tarea.
 - Dónde realizarla.
 - Quién será el responsable.
- **Calendario:** Actividades, tareas y comienzo y fin de las mismas.
- **Plan de tesorería:** Previsión de plazos fijos y flexibles de gasto para dedicar los recursos necesarios a cada actividad.
- **Marco Jurídico:**
 - Documentación de la personalidad jurídica mediante la que se actúa.
 - Normas que regulan la relación con es estado y con las agencias financiadoras.

Ilustración 10. Control de ejecución del proyecto.

Esto se puede ver favorecido a través del empleo de un **enfoque acción-reflexión-acción**, lo cual asume una noción de seguimiento como concepto indisoluble de la propia actuación. El seguimiento constituirá la base para el análisis de lo que se realiza y la fuente de información sobre su adecuación respecto al plan previsto y a la obtención del objetivo específico del proyecto.

Para ello es conveniente contar con un sólido y contextualizado sistema de seguimiento que favorezca la atención y análisis permanente de la ejecución. Este sistema ha de permitir conocer, para si es necesario reencauzar, las características y evolución de la ejecución del proyecto. El seguimiento se lleva a cabo de manera continua durante la ejecución para

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

controlar que la utilización de los recursos y la formalización de las actividades estén de acuerdo con el cronograma previsto

La etapa de **Seguimiento** es un proceso continuo y periódico que examina el avance y ejecución de las actividades a fin de verificar su coincidencia con el plan previsto.

- a. Finalidad
 - i. Conocer la evolución de la acción e identificar las posibles medidas reductoras en el supuesto de desviaciones o deficiencias.
 - ii. Elaborar y proponer alternativas cuando la situación lo aconseje
 - iii. Recoger enseñanzas útiles para su aplicación en la identificación y ejecución de nuevos proyectos.
- b. Funciones
 - i. Es un medio de supervisión
 - ii. Contribuye a la mejor administración del proyecto
 - iii. Completar y actualizar el conocimiento del ámbito de intervención y recoger información sobre la evolución del proyecto en relación a su entorno.

El documento que recoge el seguimiento del proyecto es el Informe de Seguimiento y el Informe Final. Ambos se subdividen entre Informe económico e informe narrativo.

Seguimiento

El seguimiento de proyectos es una función que consiste en utilizar un sistema de información, basado en la formulación del proyecto de desarrollo (matriz de planificación y plan de ejecución de las actividades), para que apoyándose en la utilización de tres tipos de datos (sobre el progreso físico y financiero de las actividades, sobre el contacto entre el proyecto y los usuarios y sobre la evolución de los factores externos), recogidos de forma continua y expresados en tres tipos de informes (registros, actividad y coyunturales), la dirección del proyecto pueda comparar planificado y ejecutado en el nivel de recursos y actividades.

Finalidad

- ✓ Conocer el estado de ejecución del proyecto.
- ✓ Conocer la evolución de la hacienda.
- ✓ Proponer medidas rectoras o alternativas.

Características.

- ✓ Liviano.
- ✓ Orientado hacia hitos importantes.
- ✓ Concertado.
- ✓ Integrador (cuantitativo-cualitativo)

DEBE PRESTAR ATENCIÓN A:

- ✓ Cumplimiento de los planes de actuación u calendario.
- ✓ Actividades y productos obtenidos.
- ✓ Responsabilidades y funciones
- ✓ Resultados y efectos.
- ✓ Indicadores y mediciones
- ✓ Dificultades
- ✓ Situación financiera y gastos
- ✓ Situación de la contraparte
- ✓ Nivel de implicación y participación de los beneficiarios
- ✓ Entorno del proyecto.
- ✓ Suministro de informes periódicos

Ilustración 11. Seguimiento de proyectos.

Mecanismo de seguimiento del proyecto

- Los indicadores objetivamente verificables (IOV)** Las medidas específicas, que resulten objetivamente verificables, del objetivo y de los resultados que se van produciendo en la ejecución del proyecto. También pueden utilizarse indicadores para medir el grado de adecuación de las actividades y de los recursos que el proyecto emplea para obtener dichos resultados. Los IOV sirven de base al sistema de monitoreo del proyecto. Deben ser mensurables de manera fiable a un coste aceptable.
- Las fuentes de financiación (FDV)** son los documentos e informes en los que se pueden encontrar las informaciones necesarias para formular los IOV. Se expresa a través de qué **Fuentes de Verificación**

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

(encuestas, observación directa, publicaciones, etc.) se realizará la verificación del cumplimiento de los indicadores.

PROBLEMA	NATURALEZA DEL PROBLEMA	SOLUCIONES
Restricciones, políticas, económicas y medioambientales	El entorno político puede dificultar la eficacia del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar de acuerdo a las limitaciones. 2. Intentar modificar las limitaciones. 3. Abandonar el proyecto
Realidad institucional	Los proyectos que se concentran en incrementar la productividad pueden hacerlo con costes en desarrollo institucional, amenazando la sostenibilidad de los beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la mejora de gestión. 2. Evaluar el efecto sobre las capacidades institucionales. 3. Diseñar proyectos que incorporen la comprensión de panorama institucional
Restricciones de personal	Se suele requerir personal especializado cuando se sabe que no esta disponible	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir capacitación. 2. Simplificar actividades. 3. No iniciar el proyecto 4. Utilizar expertos extranjeros.
Deficiencias en la asistencia técnica	Por baja calidad y utilización inapropiada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar vínculos entre necesidades y asistencia técnica 2. Adoptar nuevos procedimientos
Descentralización y participación	Falta de compromiso político, resistencias burocráticas y adecuación de los medios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alentar al gobierno. 2. Mezclar supervisión central y local. 3. Incluir personal local. 4. Fortalecer la instituciones locales 5. Movilizar recursos locales
Cronograma	Retrasos entre la identificación y la ejecución del proyecto. Duración de las fases inapropiadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premiar la buena puesta en practica mas que la generación de nuevos proyectos. 2. Asegurar una planificación adecuada
Sistemas de información	Deficientes sistemas de información, falta de elaboración de los datos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir sistemas simples y concretos. 2. Implicar a los usuarios 3. Utilizar los datos que se vayan a utilizar
Diferentes agendas	Diferentes objetivos de los grupos implicados en el proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar el problema a una discusión abierta
Beneficios sostenibles	Los beneficios suelen no ser sostenibles por problemas financieros, políticos, económicos o institucionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una estrategia de financiación en el diseño del proyecto. 2. Incluir costes para el usuario

Ilustración 12. Los grandes problemas de los proyectos.

1.1.5 Evaluación

La evaluación, es la fase en la que se aprecia y valora el conjunto de la acción de la cooperación antes, durante y después de su ejecución. Esta temporalidad define distintos tipos de evaluación que, a grandes rasgos, pueden ser denominados como previa, simultánea, final y posterior. La utilidad de esta importante fase está asociada a la elaboración de un robusto sistema de recopilación, análisis y tratamiento de la información, tan objetiva y sistemáticamente como ello sea posible. En tal sentido, resulta obvio que la evaluación se apoya significativamente en el proceso de seguimiento.

Las diferencias entre el seguimiento (monitoreo) y la evaluación.

	El seguimiento	La evaluación
La periodicidad	Proceso continuo	Acción puntual
El agente	Habitualmente interno	Generalmente externo
Los elementos	Actividades y recursos Contacto con destinatarios Factores externos	Resultados y objetivos Contacto con destinatarios Factores externos
Las decisiones	Reconducir	Reorientar

Ilustración 13. Diferencias entre monitoreo y evaluación.

La evaluación puede ser entendida como una fase del ciclo del proyecto y como una actividad que influye sobre todas las demás. Puede decirse que la evaluación se realiza en cierta medida, en todas las etapas del proyecto, e incluso, que éste debería ser visto como un proceso de evaluación continua. No se trata de un examen que se realiza en momentos puntuales sino sobre todo en un mecanismo que sirve para aprender de fracasos y de éxitos, de errores y de aciertos y, en consecuencia, permite mejorar la planificación y la gestión.

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

Fase	Para qué	Quién	Con qué	Qué
Identificación	¿qué pasa? ¿A quién? ¿por qué? ¿cómo vamos a solucionarlo?	Personas beneficiarias, líderes comunitarios; cooperantes; expertos, contrapartes...	Análisis de vulnerabilidad capacidad, análisis de la participación, DAFO, árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de alternativas....	Ficha de identificación
Formulación	¿qué queremos conseguir? ¿Cómo? ¿qué vamos a hacer para conseguirlo	Personas beneficiarias, líderes comunitarios; cooperantes; expertos, contrapartes...	Matriz de planificación del proyecto, cronogramas, presupuestos, fichas de actividad, diagramas....	Documento de proyecto
Ejecución	¿qué estamos haciendo? ¿cómo, cuándo y con cuánto?	Personas beneficiarias, cooperantes; expertos, contrapartes...	Matriz de planificación del proyecto, cronograma, presupuesto, fichas de actividad, fichas de seguimiento.	Informes de seguimiento
Evaluación	¿qué hemos hecho? ¿Hemos alcanzado el objetivo? ¿qué efecto ha tenido el proyecto respecto a problema? ¿Cómo? ¿cuánto ha costado? ¿Lo previsto? ¿qué ha ocurrido con las personas beneficiarias?	Personas beneficiarias, cooperantes; expertos, auditores, contrapartes...	Informes de seguimiento, matrices y herramientas iniciales, herramientas de evaluación	Informe final, informe de evaluación.

Ilustración 14. Responsabilidades y actividades en los proyectos.

2 CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que cabe extraer del tema que se ha expuesto son las siguientes:

- a. La estructura adecuada de un proyecto requiere diferentes fases articuladas que permitan en cada momento del proyecto tener la claridad suficiente de las etapas y sus actividades para disminuir los riesgos durante su ejecución.
- a. La metodología de la Gestión del Ciclo de Proyectos (GCP), facilita en entendimiento por parte de cualquier entidad financiadora de la actividad a desarrollar, lo que facilita la búsqueda de fondos para la ejecución.

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

- b. La GCP se apoya en el Enfoque del Marco Lógico (EML), que es una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos.
- c. Las principales fases de la GCP son: la identificación, el diseño, la ejecución y seguimiento, y la evaluación.
- d. Las fases secundarias de la GCP son la programación y la financiación.

3 RESUMEN

En este tema se ha explicado la importancia que tiene la Gestión del Ciclo de proyectos para la adecuada identificación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los mismos, así como su programación y financiación.

4 BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES

- a. Formulario de Expresión de interés de EuropeAid (Formulario_b3)
http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/services/index_es.htm
- b. Practical Guide to contract procedures for EU external actions
http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/documents/2010_prag_en.pdf
- c. Guía práctica de procedimientos Banco Mundial
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTPSPANISH/EXTPROCURINS/0,,contentMDK:20942216~menuPK:2242602~pagePK:84269~piPK:84286~theSitePK:2242580,00.html>
- d. Guía práctica de procedimientos IADB
- e. <http://www5.iadb.org/idbppi.aspx/ppProcurement.aspx>
- f. Consejos clave para empresas, IADB

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

- g. http://www5.iadb.org/idbppi/PROCSCONSULPDFS/procurement_EN_final.pdf#view=Fit
- h. Guía práctica de procedimientos Banco Asiático
<http://www.adb.org/Consulting/documents.asp>
- i. Guías prácticas de procedimientos Banco Africano
- j. <http://www.afdb.org/en/projects-operations/procurement/resources-for-businesses/guide-to-business-opportunities/>
- k. Banco Africano de desarrollo: ○ www.afdb.org/
- l. Banco Asiático de Desarrollo: ○ www.adb.org
- m. Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo: ○ www.berd.org
- n. Banco Centroamericano de Integración Económica: ○ www.bcie.org
- o. Banco Interamericano de Desarrollo: ○ www.iadb.org
- p. Banco Mundial: ○ www.worldbank.org
- q. Corporación Andina de Fomento: ○ www.caf.com
- r. DG Cooperación y Desarrollo – EuropeAid: ○ http://ec.europa.eu/europeaid/index_es.htm
- s. Navajo, P. Gestión del Ciclo de Proyectos. Grupo Gestión ONG.
- t. Portal de compras de Naciones Unidas: ○ www.ungm.org

5 GLOSARIO

- a. **Autoridad Contratante:** La Comisión, el Estado o la persona física o jurídica, pública o privada, que organiza el contrato, con arreglo a lo dispuesto en el Convenio de financiación.
- b. **Cash flow:** Flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.
- c. **Contratante:** Toda persona física o jurídica, entidad pública o consorcio compuesto por tales personas u entidades seleccionados al

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

final de un procedimiento de licitación para la adjudicación de un contrato.

- d. **Contrato "Llave-en-mano"**: son aquéllos en que, por tratarse generalmente de obras muy complejas, un sólo contratista tiene a su cargo el diseño, provisión de equipo y construcción.
- e. **Contrato de Adquisición de Servicios de Consultoría**: es el instrumento jurídico que contiene el acuerdo de voluntades entre el Contratante y el Adjudicatario para la Adquisición de Servicios de Consultoría.
- f. **Contrato de Préstamo o Convenio de Cooperación Técnica**: es el instrumento jurídico suscrito por el Banco y el Prestatario o Beneficiario, que rige los términos del préstamo o donación para el Proyecto.
- g. **Documento de Licitación**: También llamados bases de la licitación o pliego de condiciones, los documentos de licitación constituyen el conjunto de documentos emitidos por el Prestatario, que establecen qué se licita, (especificaciones técnicas) especifican las condiciones del contrato a celebrarse y determinan el trámite a seguir en el procedimiento de licitación.
- h. **Expediente de licitación**: Expediente compilado por el Órgano de Contratación que contiene todos los documentos necesarios para la preparación y la presentación de las ofertas.
- i. **Expresión de interés**: Documento similar a una de carta de presentación de la empresa demostrando capacidades para ejecutar el proyecto. Se han de detallar características básicas de la empresa - servicios que presta, sectores y mercados abarcados y experiencia en proyectos relacionados.
- j. **Garantía de ejecución**: Garantía que presenta el adjudicatario de una obra al Prestatario y que tiene por objeto proteger a éste de posibles

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

pérdidas resultantes de la no ejecución por parte del contratista de las obras objeto de la licitación, de conformidad con los términos y condiciones del respectivo contrato de obra.

- k. **Garantía de mantenimiento de oferta:** Garantía que debe someter el licitador a favor del Prestatario y que tiene por objeto asegurarle a éste que el oferente seleccionado firmará el correspondiente contrato, esto es, que su oferta es seria y que está dispuesto a mantenerla durante los plazos estipulados en los documentos de licitación.
- l. **Licitación:** Proceso formal y competitivo de adquisiciones mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la adquisición de bienes, obras y servicios y se adjudica el contrato al licitador que ofrezca la propuesta más ventajosa (o sea la evaluada como la más baja). La licitación puede ser pública o privada y la pública puede ser internacional o restringida al ámbito local.
- m. **Licitador:** Toda persona física o jurídica, o agrupación de tales personas, que presenta una oferta con vistas a la celebración de un contrato.
- n. **Licitante:** El que convoca la licitación.
- o. **Lista Corta:** es el conjunto de Solicitantes que, habiendo sido precalificadas, fueron las que obtuvieron el más alto puntaje de mérito y serán invitadas a presentar Ofertas.

6 AUTOEVALUACIÓN

PREGUNTAS DE VERDADERO-FALSO

- a. La herramienta de Gestión del Ciclo de proyectos, facilita el entendimiento de cualquier proyecto por todos los entes financiadores.
 - i. Verdadero
 - ii. Falso

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

- b. Las fases centrales de la GCP son dos, la identificación y la ejecución
 - i. Verdadero
 - ii. Falso
- c. La programación y la financiación son fases centrales de la metodología de la GCP
 - i. Verdadero
 - ii. Falso
- d. En la metodología de GCP, el seguimiento y la evaluación son términos sinónimos
 - i. Verdadero
 - ii. Falso
- e. En la GCP lo verdaderamente importante es la ejecución del proyecto, los beneficiarios solo son un elemento a considerar, pero no el eje central del proyecto
 - i. Verdadero
 - ii. Falso

PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE (una respuesta)

- a. Es importante trabajar con la metodología de la GCP porque:
 - i. Se facilita la comprensión total de proyectos y las variables involucradas.
 - ii. Se centra el foco en los aspectos importantes del desarrollo del proyecto
 - iii. Se asegura la adecuada ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto
 - iv. Todas las anteriores,

TEMA 1. Licitaciones y concursos: Principales características y conceptos, tipos de convocatorias

PREGUNTAS DE DESARROLLO (preguntas abiertas a la discusión que no admiten una respuesta única, sino aplicar los conceptos estudiados en el texto)

- a. Explique las ventajas de utilizar la metodología de la Gestión del Ciclo de proyectos
- b. Escriba los elementos principales y secundarios de la GCP
- c. Explique las principales ventajas de la utilización de la GCP