



GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN,
FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO
DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL CON ENFOQUES
TRANSVERSALES DE LA COOPERACIÓN

GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN,
FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO
DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL CON ENFOQUES
TRANSVERSALES DE LA COOPERACIÓN

© Gobierno de El Salvador



Esta publicación cuenta con la colaboración de la Cooperación Española a través de la Agencia Española de Cooperación (AECID). El contenido de esta es responsabilidad exclusiva de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional, y no refleja, necesariamente, la postura de la AECID. La guía se ha elaborado en el marco del proyecto 91137 "Fortalecimiento Institucional de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional".

CONTENIDO

Introducción.....	8
Uso general de la guía.....	10
Simbología.....	10
Procesos clave.....	10
Marco legal.....	11
Objetivo general y específicos de la guía	12
Objetivo general.....	12
Objetivo específico.....	12
Alcance de la guía	12
Marco conceptual (fundamentos teóricos).....	12
Fundamentos y enfoques transversales.....	15
Enfoque de políticas públicas	15
Enfoque de gestión pública orientada a resultados	15
Enfoque basado en derechos humanos.....	15
Enfoque de género.....	15
Enfoque de sostenibilidad ambiental	16
Enfoque de análisis de riesgos.....	16

Transversalización de enfoques	17
Transversalización del enfoque de gestión ambiental.....	17
Transversalización del enfoque de género.....	19
Identificación de proyectos de cooperación.....	22
Diagnóstico de la situación actual	24
Definición del problema, sus causas y sus efectos	28
Sostenibilidad / viabilidad del proyecto	35
Formulación de proyectos de cooperación.....	37
Descripción del proyecto.....	37
Alineación con las políticas, planes y estrategias nacionales de desarrollo	37
Objetivos del proyecto	37
Diferencia entre proyecto e iniciativas/criterios para diferenciarlos	40
Productos del proyecto.....	44
Formulación de los indicadores del proyecto	44
Factores externos/supuestos de un proyecto.....	48
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto.....	49
Definir las actividades del proyecto	49
Asignar los recursos del proyecto	51
Gestión de costos del proyecto (presupuesto por resultados).....	53
Seguimiento de proyectos en ejecución	57
Coordinación de seguimiento a proyectos ESCO.....	57
Tipos de proyectos de cooperación internacional y su seguimiento	59
Informes de seguimiento	64
Interpretación de los resultados	65

Sistema integrado de información	65
De la cooperación internacional (SIICI)	65
Módulo de formulación en el SIICI	65
Módulo de seguimiento a proyectos del SIICI	66
Actores participantes del proceso de formulación y seguimiento de proyectos	66
Responsabilidades de los actores participantes	66
Glosario de términos	68
1. Inclusiones	68
2. Siglas comunes	68
3. Definiciones	69
Anexos	73
Plantillas	73
Modificaciones, actualizaciones y aplicación de la guía	85
Referencias bibliográficas.....	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de análisis de riesgo	17
Tabla 2: Legislación nacional y compromisos internacionales	19
Tabla 3: Intereses de los grupos interesados	26
Tabla 4: Matriz de análisis por interesado	27
Tabla 5: problemas identificados	29
Tabla 6: Matriz de selección de alternativas de proyectos.....	35
Tabla 7: Criterios a considerar para el análisis de la sostenibilidad	36
Tabla 8: Estructura de un objetivo.....	38
Tabla 9: Redacción de los objetivos.....	38
Tabla 10: Cuadro de objetivos.....	39
Tabla 11: Ejemplos de redacción de objetivos	40
Tabla 12: Diferencias entre proyectos e iniciativas de cooperación	40
Tabla 13: Ejemplos de verbos	41
Tabla 14: Ejemplo de formulación de resultados	42
Tabla 15: Resumen de indicadores por nivel de intervención	46
Tabla 16: Ejemplos de indicadores de resultado	47
Tabla 17: Ejemplo de un factor externo.....	48
Tabla 18: Ejemplos de tipos de beneficiarios	49
Tabla 19: Listado de actividades del proyecto	50
Tabla 20: Matriz RACI	52
Tabla 21: Estimación de costos del proyecto.....	54
Tabla 22: Formato del presupuesto de proyectos de demanda	55
Tabla 23: Formato de presupuesto de proyectos de oferta.....	56
Tabla 24: Elementos básicos para la construcción de una hoja de vida de indicadores.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de ejemplo: insumos, herramientas y técnicas, y salidas	10
Figura 2: Ciclo de vida de proyectos de cooperación internacional.....	13
Figura 3: Transversalización de la gestión ambiental	18
Figura 4: Ámbito de la identificación	22
Figura 5: Proceso de diagnóstico de la situación actual	24
Figura 6: Niveles de la realidad.....	25
Figura 7: Proceso de definición del problema, sus causas y efectos.....	28
Figura 8: Metodología del árbol de problemas	29
Figura 9: Árbol de problemas	30
Figura 10: Árbol de causas	31
Figura 11: Árbol de efectos.....	33
Figura 12: Características smart de un indicador	44
Figura 13: Características crema de un indicador.....	44
Figura 14: Clasificación de indicadores	45
Figura 15: Frecuencia de medición, según tipo de indicador.....	46
Figura 16: Proceso de listado de actividades	50
Figura 17: Proceso gestión de los recursos del proyecto	52
Figura 18: Proceso de planificación y estimación de los costos del proyecto.....	54
Figura 19: Determinar el presupuesto por tipo proyectos	55
Figura 20: Pasos para dar el seguimiento a proyectos	58

INTRODUCCIÓN

La presente guía tiene como objetivo introducir el proceso de identificación, formulación y seguimiento de proyectos de cooperación internacional al desarrollo (CID). Se centra especialmente en el diagnóstico de la situación actual, en la definición del problema y en el planteamiento del proyecto de cooperación. Con estas pautas, se busca facilitar y optimizar la toma de decisiones para la presentación de proyectos de cooperación internacional con enfoques transversales de la cooperación. El documento se ha estructurado en primer lugar bajo el mecanismo de gestión de la cooperación internacional que ESCO ha definido de la cooperación internacional, se han incluido los aspectos relacionados a los diferentes enfoques transversales que hacen hoy parte importante e indispensable en el planteamiento de la cooperación.

El presente documento es aplicable a los diferentes tipos de cooperación internacional, inclusive la cooperación sur-sur, que son vistas desde la ESCO.

Este documento contiene herramientas metodológicas de apoyo para las entidades públicas interesadas en la gestión de la cooperación internacional, técnica o financiera no reembolsable, para interactuar en diferentes niveles de la gestión.

Se espera que esta guía pueda ser un documento de consulta para la identificación, formulación y seguimiento de proyectos de cooperación internacional en general y de la cooperación sur-sur, que permita ir fijando y ampliando una idea de proyecto de tal manera que facilite la gestión exitosa de la cooperación internacional.



USO GENERAL DE LA GUÍA

SIMBOLOGÍA

- Se presentan para facilitar la comprensión de algunos temas ejemplos de objetivos, identificación de problemas correctos e incorrectos
- Se incluyen preguntas orientadoras en diferentes secciones; que sirvan de guía en aspectos relevantes de la formulación del proyecto.
- Contiene puntos de interés para reducir el riesgo de ambigüedad.
- Se adjuntan algunas herramientas de apoyo para optimizar la presentación de algunos puntos clave.
- Se incluyen algunas notas aclaratorias para reforzar conceptos.

Los sitios de consulta se representan así:

Símbolos



Correctos



Incorrectos



Sitios de consulta



Puntos de interés



Notas aclaratorias



Herramientas de apoyo



Preguntas Orientadoras

PROCESOS CLAVE

En la guía se presentan algunos procesos clave para la identificación, formulación y seguimiento de proyectos que producen una o más salidas a partir de uno o más insumos (entradas) mediante el uso de herramientas y técnicas apropiadas para la gestión de proyectos. La salida puede ser un entregable o un resultado. Los resultados son una consecuencia final de un proceso.

Los procesos de proyectos se vinculan lógicamente entre sí a través de los resultados que producen. Los procesos pueden contener actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto. En general, la salida de un proceso tiene como resultado:

- un insumo (entradas) para otro proceso, o bien
- un entregable (producto) del proyecto o fase del proyecto.

Gráficamente se representa así:



FIGURA 1: PROCESO DE EJEMPLO: INSUMOS, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS, Y SALIDAS

Fuente: PMBok® / PMI® (2017). 6ª Edición

MARCO LEGAL

El marco legal se refiere al conjunto de leyes, regulaciones y normas fundamentales dentro del quehacer de la cooperación internacional que establecen los derechos, obligaciones y responsabilidades de las personas y organizaciones dentro de la sociedad salvadoreña.

A. DECRETO n.º 23 REFORMA AL REGLAMENTO INTERNO DEL ÓRGANO EJECUTIVO

En el decreto número 23 de fecha 23 de junio de 2020 se establecen los nuevos lineamientos con relación a la materia de cooperación y se instituye la nueva entidad que será la responsable de ejecutar la nueva política de cooperación del órgano ejecutivo en lo relativo a la distribución sectorial de la cooperación técnica no reembolsable o de bienes que gobiernos, organismos internacionales, entidades extranjeras y particulares, otorguen al Estado.

Asimismo, dispone que cuando en los Decretos, Leyes, reglamentos, convenios y cualquier otra normativa o instrumento se haga referencia al Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, se entenderá que a partir de la vigencia del presente Decreto se referirán a la entidad que la Presidencia de la República designe para realizar las funciones relativas a la coordinación y gestión de la cooperación internacional.

B. DECRETO n.º 24 CREACIÓN DE LA AGENCIA DE EL SALVADOR PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

El decreto número 24, de fecha 29 de junio de 2020, establece la creación de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional, cuyo objeto principal es optimizar las oportunidades y posibilidades de cooperación internacional para el desarrollo económico y social de El Salvador, a través de nuevas y eficientes modalidades de vinculación internacional del país para tal finalidad.

En este sentido, deberá operar como una agencia nacional que canalice de manera eficiente y organizada las necesidades de apoyo técnico y financiero de proyectos para el desarrollo de todos los agentes de gobierno del país.

Asimismo, la Agencia tendrá por objeto, dentro de sus recursos disponibles o posibilidades técnicas, colaborar solidariamente con otros países que lo requieran.

Entre sus principales funciones, se pueden mencionar las siguientes:

1. Operar como una agencia gubernamental que, en forma coordinada y en apoyo a todas las entidades públicas, pueda coadyuvar a la planeación, formulación, presentación y aceptación de proyectos ante los organismos y países cooperantes, de tal suerte que exista un alto grado de éxito entre los planes presentados y la cooperación otorgada, y que logre la financiación de la mayor cantidad posible de proyectos a nivel nacional, encaminados al desarrollo económico y social del país.
2. Ejecutar proyectos de cooperación activa, en la medida de sus posibilidades y en forma conjunta y coordinada, con aquellos países que requieran algún tipo de asistencia de parte de nuestro país, bajo los criterios de la solidaridad y asistencia recíproca internacional.
3. Monitorear la ejecución de los proyectos de cooperación y evaluar el estado de su cumplimiento.
4. Elaborar lineamientos y procedimientos especiales que detallarán la forma en que deberán interactuar las entidades del Gobierno y las demás instituciones públicas involucradas en materia de cooperación, cuando se trate de solicitudes, trámites, ejecución y verificación de los proyectos apoyados técnica y financieramente con cooperación externa, los cuales deberán ser aprobados por el Presidente de la República.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA GUÍA

OBJETIVO GENERAL

Optimizar la gestión e implementación de Proyectos de cooperación en sus diferentes fases, a través de la elaboración de la Guía para la Identificación, Formulación y Seguimiento de proyectos de cooperación no reembolsable y técnica; incorporando fundamentos y enfoques transversales sobre los cuales se debe regir el proceso de gestión e implementación.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Identificar las actividades, procesos y herramientas que las Coordinaciones de Alianzas y Diseño y de Seguimiento a Proyectos presentan actualmente para identificar las oportunidades de mejora, definir los fundamentos y enfoques transversales que deben ser tomados en cuenta para la elaboración de la Guía para la Identificación, Formulación y Seguimiento de proyectos de cooperación no reembolsable y técnica y su socialización.

ALCANCE DE LA GUÍA

Esta guía metodológica está concebida para ser un documento de apoyo para cualquier organismo o entidad nacional que tenga previsto llevar a cabo actividades de identificación, formulación y seguimiento de proyectos de cooperación internacional que incluyan aspectos de enfoques transversales requeridos por la Cooperación.

MARCO CONCEPTUAL (FUNDAMENTOS TEÓRICOS)

El marco conceptual de esta guía se refiere a un conjunto de conceptos, enfoques, principios y herramientas utilizadas para comprender y analizar las prácticas y políticas de cooperación internacional que buscan promover el desarrollo económico, social y medioambiental.

Antes de presentar los conceptos fundamentales en la gestión de proyectos de cooperación internacional, es importante definir el concepto de ciclo de vida del proyecto.

Ciclo de vida del proyecto (figura 2): es un conjunto de fases o etapas que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión; que por lo general tiene una lógica secuencial, en algunas ocasiones superpuestas, que permite gestionar los diferentes proyectos de manera más efectiva y eficiente posible (APC Colombia, 2012).



FIGURA 2: CICLO DE VIDA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Fuente: Elaboración propia con datos de: APC Colombia (2012). Manual de Formulación de Proyectos de cooperación internacional

Programación: consiste en la definición de las orientaciones y principios generales que guiarán el proyecto de cooperación al desarrollo (PCD) que llevará a cabo una determinada organización. En esta fase se deben analizar el entorno general en el que se pretende actuar (los problemas y las potencialidades del país o sector en cuestión), las acciones llevadas a cabo por otros donantes, así como las capacidades y la cultura de la organización impulsora.

Identificación: es la primera fase de un proyecto y constituye su momento germinal y de gestación. Es cuando se concibe la propuesta inicial del proyecto. El objetivo de esta fase es definir la situación problemática a trabajar y determinar qué acciones, de entre todas las posibles, son acertadas y realistas de implementar para el alcance de los objetivos planteados.

Formulación: también llamada fase de diseño, preparación o instrucción, en ella se examinan todos los aspectos importantes del proyecto, teniendo en cuenta las líneas estratégicas definidas en la fase de programación y los puntos de vista de las principales partes interesadas.

Ejecución: puesta en marcha del plan de ejecución y realización de operaciones con la movilización de recursos, selección de ofertas y adjudicación de contratos del proyecto.

Seguimiento: es un proceso continuo de recogida y tratamiento de los datos y puede ser definido como una actividad esencialmente interna.

Se monitorea el avance real del proyecto a fin de que este se pueda adaptar a los posibles cambios contextuales. Este proceso permite descubrir anomalías durante la ejecución, brindar correcciones y reorientaciones técnicas de la acción.

Evaluación: consiste en la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto en curso o terminado. Se trata de determinar la validez de los objetivos fijados en la formulación y su grado de realización, así como la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad del proyecto ejecutado.

Los principales conceptos de la cooperación internacional al desarrollo que son fundamentales para la comprensión de los proyectos potenciales a presentar son:

Cooperación internacional: se refiere a la colaboración entre diferentes países y actores internacionales para abordar problemas que trascienden las fronteras nacionales. Se trata de trabajar juntos para lograr metas comunes, como promover la paz, el desarrollo económico, la protección del medioambiente, los derechos humanos, la salud pública y el bienestar social. La cooperación internacional implica el intercambio de conocimientos, recursos financieros, tecnología y capacidades entre los participantes, y se basa en principios de solidaridad, igualdad, respeto y beneficio mutuos.

Socios de cooperación para el desarrollo: son aquellos actores que colaboran y participan en proyectos y programas de desarrollo en otros países con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de las personas y promover el desarrollo sostenible.

La cooperación internacional se clasifica en:

Cooperación financiera no reembolsable: consiste en la donación de fondos que no obliga su reembolso a los países receptores, y les permite a través de dichos fondos adquirir equipos, construir o readecuar obras de infraestructura, financiar estudios de preinversión y/o factibilidad o desarrollar actividades de asistencia técnica para enfrentar sus retos de desarrollo (JICA, 2023).

Cooperación financiera reembolsable: se refiere a los préstamos o créditos que se otorgan entre dos entidades o países con el objetivo de fomentar el desarrollo económico y social. A diferencia de la ayuda financiera no reembolsable, en la cooperación financiera reembolsable, el dinero prestado debe ser devuelto en un plazo determinado, generalmente con el pago de intereses. Tiene la ventaja de permitir a los países beneficiados acceder a recursos financieros a largo plazo, lo que les brinda la posibilidad de impulsar su crecimiento económico y reducir su dependencia de la ayuda externa (JICA, 2023).

Los diferentes tipos de cooperación internacional al desarrollo se clasifican en:

Cooperación multilateral: es la que incorpora la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos o experiencias de países más desarrollados y organizaciones internacionales a multilaterales con el fin de fortalecer las capacidades nacionales existentes en país receptor de la cooperación (IDEAM, 2023).

Cooperación triangular: es una modalidad horizontal y focalizada en las alianzas, en la que los conocimientos y las experiencias complementarios de los distintos socios, así como sus recursos, son aprovechados para crear de forma conjunta soluciones con el fin de responder a retos del desarrollo. Una intervención se puede considerar como cooperación triangular cuando participan al menos tres socios y cada uno de ellos asume uno de estos roles (Ventana ADELANTE, 2023):

- Beneficiario: demanda apoyo para responder a un reto de desarrollo y pone a disposición su conocimiento y experiencia, así como, en determinados casos, recursos financieros.

- Primer oferente: tiene experiencia en responder a ese mismo reto de desarrollo en un contexto similar al del beneficiario y comparte con la alianza su conocimiento y experiencia y, en determinados casos, recursos financieros.
- Segundo oferente: contribuye a fortalecer la alianza y la apoya con su conocimiento, experiencia y recursos financieros.

Cooperación bilateral: es aquella en la que participan dos países o las instituciones de dos países. Se conocen como fuentes bilaterales a los gobiernos de los países con los cuales se tienen relaciones de cooperación internacional (SICDES, 2023).

Cooperación norte-sur: es aquella cooperación bilateral que se suscita entre dos entidades, donde una proviene de un país desarrollado y la otra de un país en desarrollo. Puede darse de formas diversas, como cooperación financiera reembolsable, no reembolsable y técnica (SICDES, 2023).

Cooperación sur-sur: está basada en relaciones directas y horizontales entre países que enfrentan problemas comunes y que tienen como propósito superar, a partir de esfuerzos conjuntos, los desafíos del desarrollo. La cooperación Sur-Sur promueve el desarrollo pleno de nuestros países, a través de mecanismos como: el intercambio comercial, el intercambio de experiencias exitosas, y la inclusión; se caracterizan por sus principios básicos de solidaridad, complementariedad, igualdad, no condicionalidad y respeto de la soberanía (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe-SELA, 2023).

Cooperación técnica: se define, según la OCDE, como una «modalidad destinada a reforzar las capacidades individuales y organizativas por medio de la oferta de servicios de especialistas, formación y posibilidades de aprendizaje relacionadas» (Cooperación Española. AECID, 2023).

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos clave y que son importantes tomar en cuenta en la presentación de los Proyectos de cooperación internacional:

Gestión de proyectos por resultados: es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo hacia la generación del mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas subnacionales para generar mejoras sostenibles en la calidad de vida de la población (García L. & García M., 2010).

FUNDAMENTOS Y ENFOQUES TRANSVERSALES

El enfoque transversal, también conocido como enfoque interdisciplinario o enfoque multidimensional, se refiere a la integración de diferentes disciplinas, perspectivas o áreas de conocimiento para abordar un tema o problema de manera más completa. En lugar de limitarse a un solo enfoque o disciplina, el enfoque transversal busca combinar diferentes enfoques y campos para obtener una comprensión más holística y profunda.

A continuación se presentan los enfoques que, para efectos de esta guía, deberán considerarse para fines de la formulación de los proyectos sujetos a ser considerados a través de la cooperación internacional.

ENFOQUE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

El enfoque de políticas públicas es un enfoque que se utiliza para analizar y abordar los problemas o desafíos sociales que requieren intervención del gobierno. Se centra en el proceso de toma de decisiones y la implementación de políticas por parte de los responsables políticos (Delgado G., 2008). Implica identificar y definir un problema social, investigar y analizar posibles soluciones, evaluar las alternativas y seleccionar la mejor política para abordar el problema. También incluye la implementación de la política, monitoreo y evaluación para asegurar su efectividad y ajustarla si es necesario.

ENFOQUE DE GESTIÓN PÚBLICA ORIENTADA A RESULTADOS

Según la CEPAL (2023):

El enfoque de gestión pública orientada a resultados tiene como objetivo mejorar la calidad de las intervenciones gubernamentales, buscando la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos, con estándares de calidad y equidad. Lo anterior implica el uso de metodologías y herramientas que aseguren la calidad en el ciclo de la gestión pública, específicamente en la formulación e implementación de instrumentos de planificación, en el diseño de políticas públicas basadas en evidencia y en los procesos de formulación presupuestaria por resultados, todo en un marco de aprendizaje y retroalimentación entregada por los sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño.

En este enfoque, se prioriza la planificación estratégica y el establecimiento de indicadores de desempeño que permitan evaluar el progreso y los resultados alcanzados. Se promueve la adopción de prácticas de gestión basadas en datos y evidencias, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la asignación adecuada de recursos.

ENFOQUE BASADO EN DERECHOS HUMANOS

El enfoque basado en los derechos humanos se centra en garantizar y proteger los derechos fundamentales de todas las personas, sin discriminación alguna, reconociéndolos como inherentes, intransferibles e inalienables.¹

ENFOQUE DE GÉNERO

A efectos de esta guía, se entenderá como enfoque de género al proceso para descubrir, reconocer y corregir las desigualdades y discriminaciones existentes que producen desventajas tanto para mujeres como para hombres, o que limiten el disfrute de los derechos ciudadanos en todos los ámbitos de la sociedad y que de forma progresiva y coordinada en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas estatales, programas, proyectos y de otros instrumentos, procedimientos, mecanismos y normativas en las instituciones del Estado.²

1. Se tomó en cuenta lo establecido en la Declaración Universal de Derechos Humanos, artículo 7.

2. Concepto propuesto a partir del artículo 10, denominado «Criterios de aplicación del Principio de Transversalidad en la actuación de las instituciones del Estado», contenido en la *Ley de igualdad, equidad y erradicación de la discriminación contra las mujeres (LIE)*

ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

El enfoque de sostenibilidad ambiental se centra en la conservación y protección del medio ambiente a largo plazo, teniendo en cuenta el equilibrio entre las necesidades humanas y la preservación de los recursos naturales. Se enfoca en minimizar el impacto negativo de las actividades humanas en el medio ambiente y promover prácticas que sean respetuosas con la naturaleza (Gallopín, 2003).

Este enfoque implica considerar todos los aspectos ambientales en la toma de decisiones, desde la planificación y diseño de proyectos hasta la ejecución y operación de estos. Algunos de los principios clave del enfoque de sostenibilidad ambiental incluyen:

1. Conservación de recursos;
2. Protección del medio ambiente;
3. Ciclo de vida completo;
4. Participación y compromiso; y
5. Adaptabilidad y resiliencia

«Transversalizar la sostenibilidad ambiental en la gestión de la institucionalidad pública, implica seleccionar e implementar las herramientas legales y técnicas, como base para identificar los aspectos claves donde existen oportunidades de mejora, y permite tener claridad sobre lo que se proyecta realizar» (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2022).

ENFOQUE DE ANÁLISIS DE RIESGOS

El enfoque de análisis de riesgos es un proceso sistemático que se utiliza para identificar, evaluar y priorizar los riesgos potenciales que pueden afectar a una organización, proyecto o actividad. Su objetivo principal es tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas para gestionar y mitigar esos riesgos (PMI, 2017).

Hay diferentes enfoques de análisis de riesgos, pero todos tienen algunos pasos comunes:

1. Identificación de riesgos: se realiza una revisión exhaustiva de todas las posibles fuentes de riesgo que pueden afectar a la organización o al proyecto.
2. Evaluación de riesgos: una vez identificados los riesgos, se determina su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial.
3. Análisis de riesgos: se analizan las causas y consecuencias de cada riesgo identificado.
4. Estrategias de mitigación: se desarrollan planes de acción para reducir o eliminar los riesgos identificados.

TABLA 1: MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGO
(Matriz de referencia)

#	Riesgo (si)	Posible resultado (entonces)	Síntoma	Probabilidad (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
	<p>Detallar el riesgo identificado.</p> <p>Ejemplo: que no se entregue el equipo en tiempo.</p>	<p>Especificar cuál sería el efecto en caso de que el riesgo ocurra.</p> <p>Ejemplo: retraso en el proyecto.</p>	<p>Identificar una señal de alarma o advertencia de que el riesgo puede ocurrir.</p> <p>Ejemplo: el proveedor no proporciona una respuesta concreta, solo da largas a la entrega del equipo.</p> <p>Recuerda que no todos los riesgos tienen síntomas.</p>	<p>evaluar la probabilidad de que el riesgo ocurra (alto, medio y bajo).</p>	<p>Evaluar el impacto en el proyecto en caso de que el riesgo ocurra (alto, medio y bajo).</p>	<p>Priorizar los riesgos</p>	<p>Especificar la acción que el equipo de trabajo llevará a cabo para eliminar, trasladar o mitigar el riesgo.</p>	<p>Nombre del responsable del equipo de trabajo que llevará a cabo la acción de respuesta al riesgo.</p>



Herramientas de apoyo:
Matriz de Riesgos–Plantilla y ejemplos.xls

TRANSVERSALIZACIÓN DE ENFOQUES

El proceso de transversalización de enfoques reconoce los roles interdependientes o complementarios de las personas, hombres, mujeres, en el ejercicio de sus costumbres y culturas, de las diferencias de edad y capacidad y su relación con el ambiente y la naturaleza.

Implementar la transversalización en los proyectos de cooperación implica integrar una perspectiva transversal en todas las etapas y aspectos del proyecto, con el objetivo de abordar de manera efectiva y holística las dimensiones transversales relevantes, como la igualdad de género, los derechos humanos, el medio ambiente, la gobernanza y la diversidad cultural.

TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN AMBIENTAL

Según la Guía para la Transversalización de la Gestión Ambiental en Instituciones Públicas de El Salvador, plantea que la gestión ambiental, ha sido concebida por mucho tiempo en El Salvador, únicamente como la evaluación de los impactos ambientales, siendo esta una visión reduccionista que ha llevado a que pocas instituciones se sientan aludidas con el tema, circunscribiéndolo puntualmente a aquellas instituciones o empresas que construyen grandes obras de infraestructura.

“Transversalizar la sostenibilidad ambiental en la gestión de la institucionalidad pública, implica seleccionar e implementar las herramientas legales y técnicas, como base para identificar los aspectos claves donde existen oportunidades de mejora, y permite tener claridad sobre lo que se proyecta realizar” (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2022).

La dimensión ambiental “se expresa en la necesidad de tener en cuenta la situación ambiental existente y su proyección futura, incorporando elementos de manera integral en el proceso de planificación y aplicación práctica” (LMA, 2012: Art. 5).

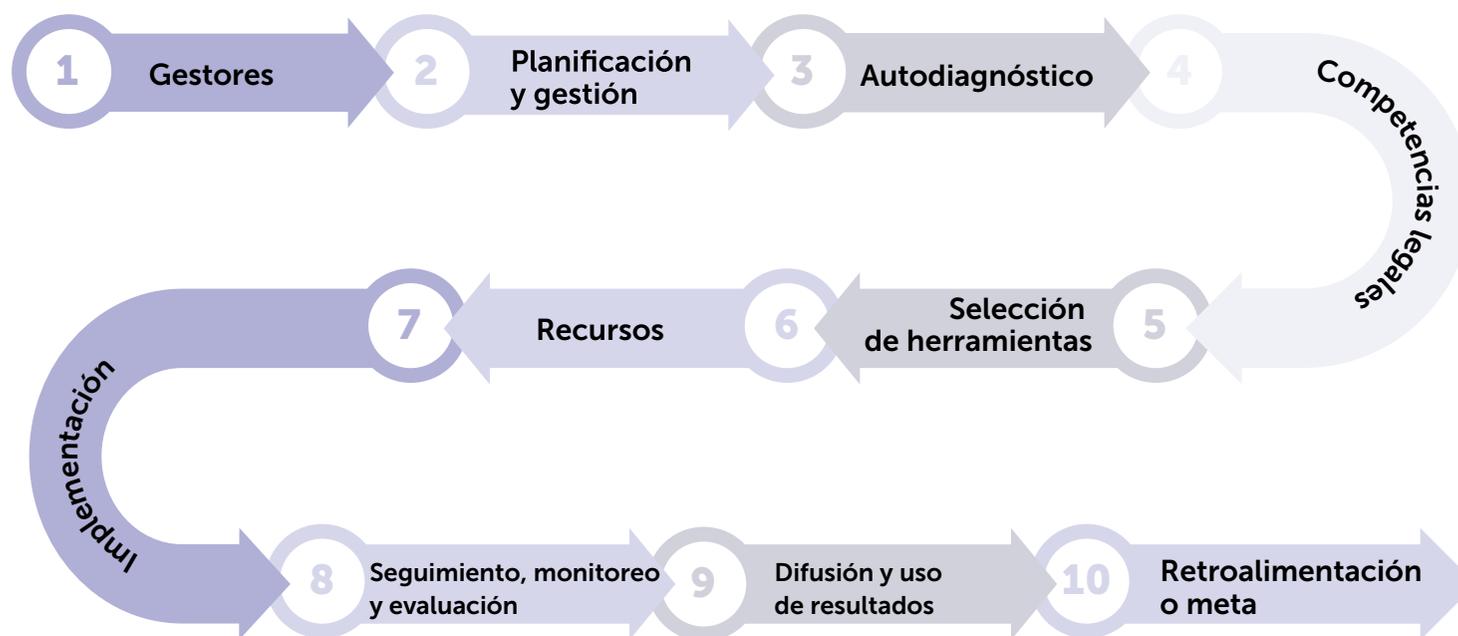


FIGURA 3: TRANSVERSALIZACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

Fuente: Guía para la transversalización de la gestión ambiental en instituciones públicas (2022). MARN

El objetivo principal de la transversalización es integrar la dimensión ambiental a las instituciones públicas para el desarrollo de proyectos sociales.

Para su implementación deberá considerarse los pasos establecidos en la Guía para la transversalización de la gestión ambiental en instituciones públicas del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos naturales.



Herramienta de apoyo:
Guía para la transversalización de la gestión ambiental en instituciones públicas

En términos de proyectos se deberán considerar los siguientes aspectos:

1. Categorías de gestión para la sostenibilidad ambiental:

- 1.1. Cambios en el uso de los recursos naturales renovables.
- 1.2. Cambios en prácticas agrícolas o pesqueras, uso de químicos en la agricultura.
- 1.3. Transformaciones en la infraestructura.
- 1.4. Manejo y disposición de los residuos.
- 1.5. Impactos en áreas protegidas o ambientalmente sensibles.

2. Cambio Climático:

- 2.1. Enfoques temáticos de Mitigación y Adaptación.

TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

Según la OIT:

Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros.

MARCO NORMATIVO Y COMPROMISOS INTERNACIONALES EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS Y GÉNERO

TABLA 2: LEGISLACIÓN NACIONAL Y COMPROMISOS INTERNACIONALES

Constitución de la república	<p>Art. 1- El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común. En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la república, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.</p> <p>Art. 3- Todas las personas son iguales ante la ley. Para el goce de los derechos civiles no podrán establecerse restricciones que se basen en diferencias de nacionalidad, raza, sexo o religión.</p>
Declaración Universal de Derechos Humanos	<p>Art. 7- Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación.</p>
Convención Americana sobre Derechos Humanos	<p>Art. 1- Los Estados parte en esta Convención se comprometen a respetar los derechos y libertades reconocidos en ella y a garantizar su libre y pleno ejercicio a toda persona que esté sujeta a su jurisdicción, sin discriminación alguna por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social.</p> <p>Art. 24- Todas las personas son iguales ante la ley. En consecuencia, tienen derecho, sin discriminación, a igual protección de la ley.</p>
Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW, por sus siglas en inglés)	<p>Art. 2- Los Estados parte condenan la discriminación contra la mujer en todas sus formas, y convienen en seguir, por todos los medios apropiados y sin dilaciones, una política encaminada a eliminar la discriminación contra la mujer.</p> <p>Art. 3- Los Estados Parte tomarán en todas las esferas, y en particular en las esferas política, social, económica y cultural, todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre.</p>

<p>Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres (LIE)</p>	<p>Art. 5. Principios Rectores. La presente Ley se fundamenta en los principios de Igualdad, Equidad, No discriminación, Respeto a las diferencias entre hombres y mujeres y Transversalidad. Se reconoce la paridad como un valor y un fin para la garantía de la democracia. Se considera como paridad la promoción de la participación de representación equitativa de mujeres y hombres en todos los ámbitos: sociales, económicos y políticos.</p> <p>Art. 9- En cumplimiento de compromisos regionales e internacionales contraídos por el Estado en materia de políticas de igualdad y erradicación de la discriminación, las instituciones del Estado deberán integrar los Principios de Igualdad y No discriminación en todas las políticas, las normativas, los procedimientos y las acciones desarrolladas en el ejercicio de sus respectivas competencias, por lo que están obligadas, por tales compromisos, a aplicar la estrategia metodológica de transversalidad del enfoque de género.</p> <p>Art. 10 - Criterios de aplicación del Principio de Transversalidad en la actuación de las instituciones del Estado Son criterios de aplicación los siguientes:</p> <p>a) La perspectiva conceptual, metodológica y técnica del enfoque de género, cuyo objetivo es descubrir y reconocer las desigualdades y discriminaciones existentes entre las personas, creadas sobre la base de las diferencias sexuales, y que produzcan desventajas, para mujeres o para los hombres, en el disfrute de los derechos ciudadanos en todos los ámbitos de la sociedad.</p> <p>b) La estrategia de transversalidad del enfoque de género se aplicará de forma progresiva y coordinada en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas estatales y de otros instrumentos, procedimientos, mecanismos y normativas en las instituciones del Estado.</p>
<p>Ley Crecer Juntos</p>	<p>Art. 3 - Todas las niñas, niños y adolescentes son sujetos plenos de derechos. Los derechos, garantías y obligaciones reconocidos en la presente Ley son aplicables a toda persona desde el instante de la concepción hasta que cumpla los dieciocho años, y serán ejercidos directamente por las niñas, niños y adolescentes, tomando en consideración el desarrollo evolutivo de sus facultades, la dirección y orientación apropiada de su madre y padre o responsable y las limitaciones establecidas en la presente Ley.</p> <p>Art. 8 - Es deber del Estado adoptar todas las medidas administrativas, legislativas y de otra índole para dar efectividad a los derechos y deberes reconocidos en la presente Ley; especialmente aquellas destinadas a proteger y fortalecer a la familia. El Estado tiene la obligación de invertir en Primera Infancia, niñez y adolescencia y deberá garantizar la asignación de recursos necesarios en las áreas de salud, educación y protección, incrementando de manera gradual y de acuerdo con la disponibilidad de recursos del Estado; para ello, diseñará programas presupuestarios que garanticen la entrega eficiente, oportuna y sostenida de los servicios destinados a su desarrollo integral. Las municipalidades asegurarán la inversión a través del desarrollo de programas, proyectos y servicios en favor de las niñas, niños y adolescentes que residen en su territorio. En el caso de los proyectos de inversión municipales, la Dirección de Obras Municipales ejecutará los proyectos y realizará las obras necesarias de conformidad con su marco legal.</p>
<p>Ley General de Juventud</p>	<p>Art. 11- Es responsabilidad del Estado velar por el pleno disfrute y ejercicio de los derechos y deberes de la población joven, reconocidos en la Constitución, tratados o acuerdos internacionales ratificados por El Salvador y los contenidos en la presente ley, para lo cual creará, ejecutará y dará seguimiento a políticas públicas que garanticen el desarrollo libre e integral de la población joven.</p>

Ley de Atención Integral para la Persona Adulta Mayor	Establece los derechos de las personas adultas mayores y las responsabilidades del Estado para garantizar su protección y desarrollo.
Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad.	<p>Art. 1 - La presente ley tiene por objeto reconocer, proteger y garantizar el ejercicio y disfrute pleno de los derechos de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones. El Estado garantizará la eliminación de barreras que obstaculicen el pleno desarrollo de las personas con discapacidad, asegurando los ajustes razonables y fomentando la implementación del diseño universal en todas las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como en las entidades de carácter privado.</p> <p>Art. 9 - Para el cumplimiento de la presente ley, es obligación del Estado, armonizar la legislación, políticas públicas, programas y proyectos específicos para que se incluya la protección, garantía y promoción de los derechos de las personas con discapacidad. Igual obligación tendrán los gobiernos municipales y las entidades autónomas en sus políticas, reglamentos, ordenanzas y demás normativa interna. Para tal efecto, se deberá garantizar la participación activa de las personas con discapacidad representada a través del ente rector, por medio de la realización de consultas para el diseño e implementación de acciones, planes, políticas, programas y servicios que les atañen.</p>

Fuente: elaboración propia.

CÓMO INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL CICLO DE PROYECTOS

FASE DE IDENTIFICACIÓN

El análisis de género es una herramienta que sirve para identificar y documentar las diferencias de poder, roles, creencias, recursos, normas, obligaciones necesidades, relaciones e intereses de mujeres, hombres, niñas y niños en una comunidad o grupo. De esta manera, permite conocer y reconocer la condición, situación y posición de las mujeres en relación con la de los hombres en una sociedad determinada, por los roles asignados cultural, histórica, religiosa y jurídicamente. Utiliza una serie de herramientas que pueden ser consideradas acorde al sector poblacional que se analizará y los insumos de interés que se desean conocer previo a la formulación del proyecto, a partir de indicadores y estadísticas que faciliten la cuantificación y visibilidad de la situación actual.

En esta fase se deberán tomar en cuenta las siguientes cuestiones:



- ¿Se garantiza la participación real y efectiva de las mujeres y sus organizaciones en las actividades previstas en la intervención?
- ¿Se ha analizado la complementariedad con otros actores e instrumentos que trabajan por la igualdad de género?
- ¿La población objetivo se describe a través de datos desagregados por sexo?
- ¿Las mujeres se ven afectadas más directamente por los problemas identificados que los hombres?
- ¿Se describe el marco legislativo nacional existente y los compromisos políticos internacionales suscritos por el país con relación a la igualdad de género?
- En el análisis de alternativas ¿se ha otorgado un peso importante a los criterios relacionados con la igualdad de género?

FASE DE FORMULACIÓN

Desde la teoría de género, se estudian de varias formas de cómo intervenir en los proyectos con enfoque de género. Para ello, se toman en consideración dos categorías, que dependen de los insumos identificados en la fase anterior (Paz y Desarrollo, 2016):

1- Necesidades prácticas de género

Se refiere a aquellas que son comunes a hombres y mujeres, visibles, cotidianas, inmediatas y que mayoritariamente se vinculan con recursos materiales o servicios: agua, luz, salud, educación, trabajo.

2- Necesidades estratégicas de género

Son aquellas que se desarrollan en función de reducir/eliminar las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres. Son abstractos y menos visibles que influyen sobre actitudes, hábitos, estructuras de poder y buscan una alternativa más igualitaria para hombres y mujeres.

En este sentido, con base a esas dos categorías, se irán formulando los objetivos, resultados, productos y actividades de los proyectos.

FASE DE SEGUIMIENTO

Para medir, analizar y valorar las consecuencias y el impacto que una intervención está teniendo o ha tenido en eliminar las desigualdades entre mujeres y hombres, a continuación, se proporcionan una serie de cuestiones de carácter orientativo que permitirán valorar si la intervención ha tenido un impacto positivo:



- ¿Se cuenta con información cualitativa y cuantitativa para conocer los avances en la reducción de las desigualdades de género?
- ¿Cómo está afectando la participación de las mujeres a las relaciones y roles de mujeres y hombres?
- ¿Siguen siendo válidas las presunciones e informaciones sobre las características, necesidades e intereses de mujeres y hombres identificadas en un principio?
- ¿Han aparecido limitaciones durante la ejecución de la intervención que impidan la participación equitativa de mujeres y hombres en la distribución de recursos y beneficios?
- En caso de ser necesario, ¿se proponen cambios y decisiones estratégicas orientadas al logro de los resultados previstos en cuanto a género?

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN

La identificación de proyectos es el proceso de identificar y evaluar las necesidades, oportunidades y objetivos de un proyecto. Implica analizar y comprender el contexto en el que se desarrollará el proyecto, así como el problema o desafío que busca resolver.

La identificación es la fase inicial de todo proyecto, que persigue el conocimiento y caracterización de la realidad, del medio donde se desarrollarán las acciones, de forma que queden definidas las bases de la futura intervención.



FIGURA 4: ÁMBITO DE LA IDENTIFICACIÓN

Fuente: G. Ferrero (2002). Identificación y Formulación de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo.



La identificación permite caracterizar cuál es el problema o la necesidad expresada; identificar a quiénes afecta dicho problema (tener en cuenta la diferente forma en que el problema afecta a los diversos actores y cómo estos interpretan la naturaleza de aquel); identificar la nueva situación a alcanzar, teniendo en cuenta los medios disponibles para lograrlo, y analizar la viabilidad de llevar a la práctica las posibles estrategias de acción.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Uno de los elementos fundamentales de la Identificación es el diagnóstico, como período de análisis e interpretación de la situación actual. A la hora de realizar un diagnóstico también hay que ser conscientes de la existencia de dos niveles de la realidad interdependientes: la inmediata y concreta y otra mayor que la condiciona como contexto (ver figura 4).

El diagnóstico de la situación actual debe incluir los siguientes aspectos (Martínez A., 2011):

- Antecedentes de la situación o problema que motiva el proyecto.
- Zona y población afectadas.
- Gravedad de la situación negativa que se intenta modificar.
- Intereses de los grupos involucrados.



Será indispensable considerar la información estadística disponible que sea pertinente y la literatura especializada existente sobre el tema, dentro de las diferentes fuentes de información disponibles para elaborar esta tarea.



Preguntas orientadoras para analizar la situación actual:

- ¿Cuáles son los problemas que afectan a cierto grupo de personas?
- ¿Quiénes están afectados por el o los problemas?
- ¿Cuáles son las principales causas y efectos de ese problema?

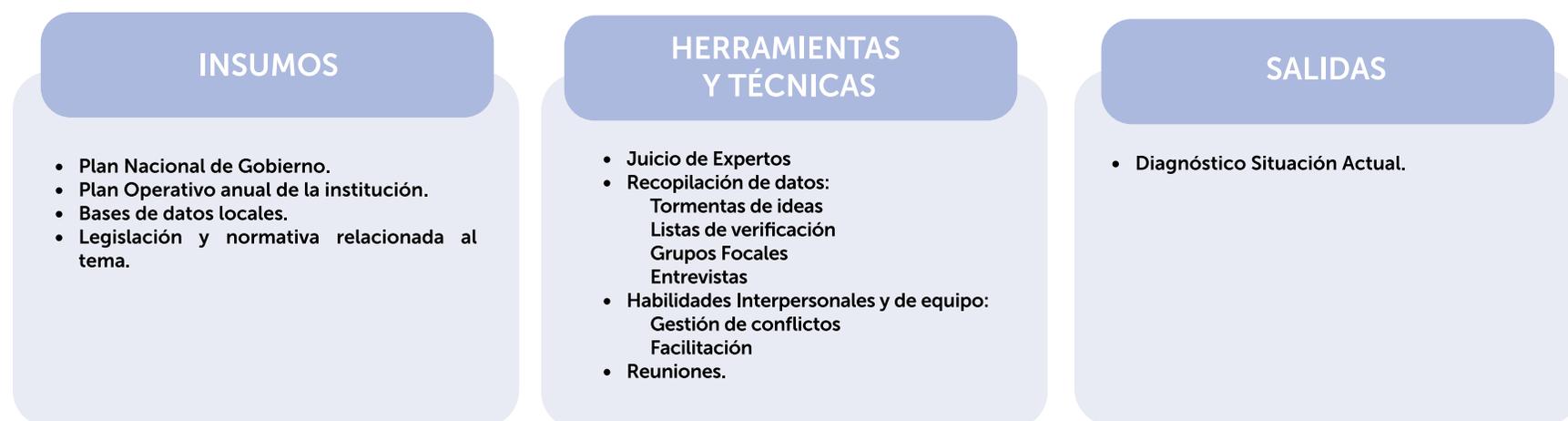


FIGURA 5: PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Fuente: Elaboración propia con formato del PMBok®/PMI®



FIGURA 6: NIVELES DE LA REALIDAD

Fuente: G. Ferrero (2002). Identificación y Formulación de Proyectos de Desarrollo.

ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN QUE MOTIVA EL PROYECTO

En este apartado se deben exponer brevemente los aspectos relacionados con los motivos que generaron la propuesta de esta iniciativa; las características de la situación negativa que se intenta cambiar; las razones por las cuales es de interés de la comunidad resolver esta situación y la explicación sobre a quién corresponde resolver dicha situación.

ZONA Y POBLACIÓN AFECTADAS

Para cumplir con esta etapa es necesario tomar en cuenta:

- **Las características de la zona afectada y la estimación de la población:**
Se deberá elaborar una división geográfica del área (o áreas) afectada(s) por la situación negativa que se quiere resolver, y estimar su población total.
- **Las características de los grupos sociales afectados**
Es importante determinar los diferentes grupos sociales afectados por la situación negativa que se quiere resolver (según sexo, edad, ocupación, nivel de pobreza, nivel socioeconómico, entre otros).



Las preguntas orientadoras y muy útiles para determinar los grupos sociales pertinentes son:

- ¿La población del área geográfica relevante es afectada con diferente intensidad por la situación negativa que se quiere resolver? ¿Por qué ocurre esto? ¿Qué características sociodemográficas vuelven más vulnerable a esta población?
- ¿Es posible mejorar la situación actual utilizando la misma estrategia para toda la población del área geográfica afectada? ¿Es posible que los resultados sean aún mayores si consideramos las características sociodemográficas de dicha población? ¿Por qué esto es así?



Nota: este análisis se utilizará si el tipo de proyecto es pertinente para estas situaciones.

GRAVEDAD DE LA SITUACIÓN NEGATIVA QUE SE INTENTA MODIFICAR

En esta etapa se debe incluir la información relacionada a la dificultad de la situación negativa, considerando tres aspectos fundamentales (SNIP, 2003):

- Temporalidad. Es decir, responder a las siguientes interrogantes: ¿Por cuánto tiempo ha existido la situación negativa? ¿ha evolucionado históricamente? (¿ha crecido, se ha mantenido o ha disminuido?) y ¿qué pasaría si no se lleva a cabo el proyecto?
- Relevancia. Se debe constatar si la situación negativa refleja una circunstancia temporal (catástrofe natural, una epidemia, un hecho fortuito no previsto, una situación crítica coyuntural) o si es más bien de índole permanente o estructural, considerando en ambos casos su relevancia estratégica, por ejemplo, para el logro de los objetivos de gobierno.
- Grado de avance. Se debe expresar como un porcentaje referido a la población que potencialmente podría estar afectada por la situación negativa (por área geográfica y grupos sociales, si es posible); debe estar sustentado por información cuantitativa y cualitativa.

INTERESES DE LOS GRUPOS RELEVANTES

Se considera importante el apoyo de los diferentes sectores de la sociedad para que el proyecto sea mejor considerado y para poder ejecutarlo con mayor facilidad. Para ello resulta importante elaborar una matriz de involucrados que permita indagar el apoyo social que se necesita para llevarlo a cabo. Un ejemplo de matriz sería la siguiente:

TABLA 3: INTERESES DE LOS GRUPOS INTERESADOS
(Matriz de referencia)

Grupos de interesados	Problemas percibidos	Intereses
Grupo A: Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Problema A.1 percibido • Problema A.2 percibido 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés A.1, vinculado con el problema A.1 • Interés A.1, vinculado con el problema A.2.
Grupo B: Instituciones formuladoras	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Grupo C: Instituciones ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ...



Herramienta de apoyo:
Matriz de intereses de los grupos interesados.docx

Para construir esta matriz se deberá considerar:

- En la columna de «grupos de interesados» se deberá considerar a los siguientes roles (personas o instituciones): a) los que serán afectados por los resultados del proyecto, ya sea positiva o negativamente, por ejemplo, los beneficiarios y b) los que pueden afectar los resultados del proyecto, por ejemplo, las instituciones formuladoras y ejecutoras.
- Los problemas percibidos son las situaciones negativas observadas por el grupo de involucrados respectivo; se deberán incluir solo aquellos que se encuentran relacionados con el proyecto.
- Los intereses de cada grupo de involucrados están vinculados con sus problemas percibidos, y expresan aquellos resultados que consideran importante obtener del proyecto.



Nota: pueden existir conflictos entre los intereses de los distintos grupos, situación que deberá tenerse en cuenta a la hora de plantear las alternativas de solución del problema, a fin de disminuir al máximo posible las tensiones que se pudieran observar entre dichos grupos.

ANÁLISIS DE LOS GRUPOS RELEVANTES

Es necesario identificar a los grupos de interés (personas, organizaciones, etc.) que puedan influir en el proyecto, sea favorable o desfavorablemente (que apoyen sus acciones o que estén en contra de estas).

Existen métodos específicos para este tipo de análisis y uno de ellos es utilizando la matriz de análisis por interesado, en la cual por la metodología del análisis cualitativo se van determinando los intereses de cada grupo relevante y se definen las acciones posibles y la estrategia a seguir para su gestión en el proceso de ejecución del proyecto. Estas matrices serán clave para el proceso de monitoreo y seguimiento, que se deberá completar con la información de contacto.

TABLA 4: MATRIZ DE ANÁLISIS POR INTERESADO
(Matriz de referencia)

Matriz de análisis por interesado					
Proyecto:	Nombre del proyecto				
Código:	Código identificador del proyecto				
Fecha de Inicio:	Fecha de comienzo del proyecto				
Stakeholder:	Nombre con el que se identifica al interesado				
Tipo:	Identifica si el interesado desempeña un rol interno o externo al proyecto				
Objetivo o resultados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto negativo	
Objetivos o resultados del proyecto en los que el <i>stakeholder</i> muestra interés o puede influir	Grado de interés que muestra el interesado en el proyecto	Grado de influencia que puede ejercer el interesado sobre el éxito del proyecto	Acciones que puede realizar el <i>stakeholder</i> para impactar positivamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir	Acciones que puede realizar el <i>stakeholder</i> para impactar negativamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir	Lista de acciones que pueden realizarse para obtener mayor apoyo o evitar obstáculos por parte del interesado durante la ejecución y/o cierre del proyecto
Conclusiones:	Síntesis sobre puntos clave a considerar en el manejo de las expectativas del interesado. Se define que tipo de actor es y el rol que desempeña en el proyecto.				

Fuente: Project Management for Results (PM4R).



Matriz_ Análisis_x_Interesado_Proyecto.xlsx

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, SUS CAUSAS Y SUS EFECTOS

El análisis de problemas busca identificar los aspectos negativos de una situación existente, cómo es la zona de estudio donde se desarrollará la futura intervención. El análisis de problemas se dirige a establecer las relaciones causa-efecto entre los problemas existentes y que han sido identificados previamente por diversos actores y grupos sociales.



FIGURA 7: PROCESO DE DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, SUS CAUSAS Y EFECTOS

Fuente: Elaboración propia con formato del PMBok® / PMI®

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SUS CAUSAS

En esta tarea se debe definir correctamente la situación negativa que se intenta solucionar (o problema central). Determinar, además, sus causas, es muy importante, porque ello será el punto de partida para identificar las alternativas de solución.

DEFINIR EL PROBLEMA CENTRAL Y SUS CAUSAS

El problema central es una situación negativa que afecta a un sector de la población y que puede ser deducida a partir de los antecedentes del proyecto.

Es recomendable que el problema sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero que a la vez sea amplio para que permita plantear una gama de soluciones alternativas.



Un problema lo suficientemente amplio y concreto debe tener una fila de causas indirectas que puedan ser atacadas directamente, a través de acciones concretas. Por ello, resulta útil revisar cómo se ha definido el problema central una vez que el árbol de causas y efectos haya sido elaborado



FIGURA 8: METODOLOGÍA DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Fuente: G. Ferrero (2002). Identificación y Formulación de Proyectos de Desarrollo.

A manera de ejemplo, a continuación se presentan algunos casos en que los problemas identificados fueron incorrecta y correctamente formulados:

TABLA 5: PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Incorrectamente formulado	Correctamente formulado
«No existe un generador local de energía eléctrica»	«Limitada provisión de energía eléctrica durante el día»
«Necesidad de un programa de empleo femenino»	«Baja participación de la mujer en la generación de ingresos de los hogares en situación de pobreza»
«Ausencia de programas de educación inicial»	«Bajo rendimiento de niños y niñas en los primeros años de educación primaria»
«No hay material escolar disponible»	«Material escolar es inadecuado para el contexto cultural de los niños/as»

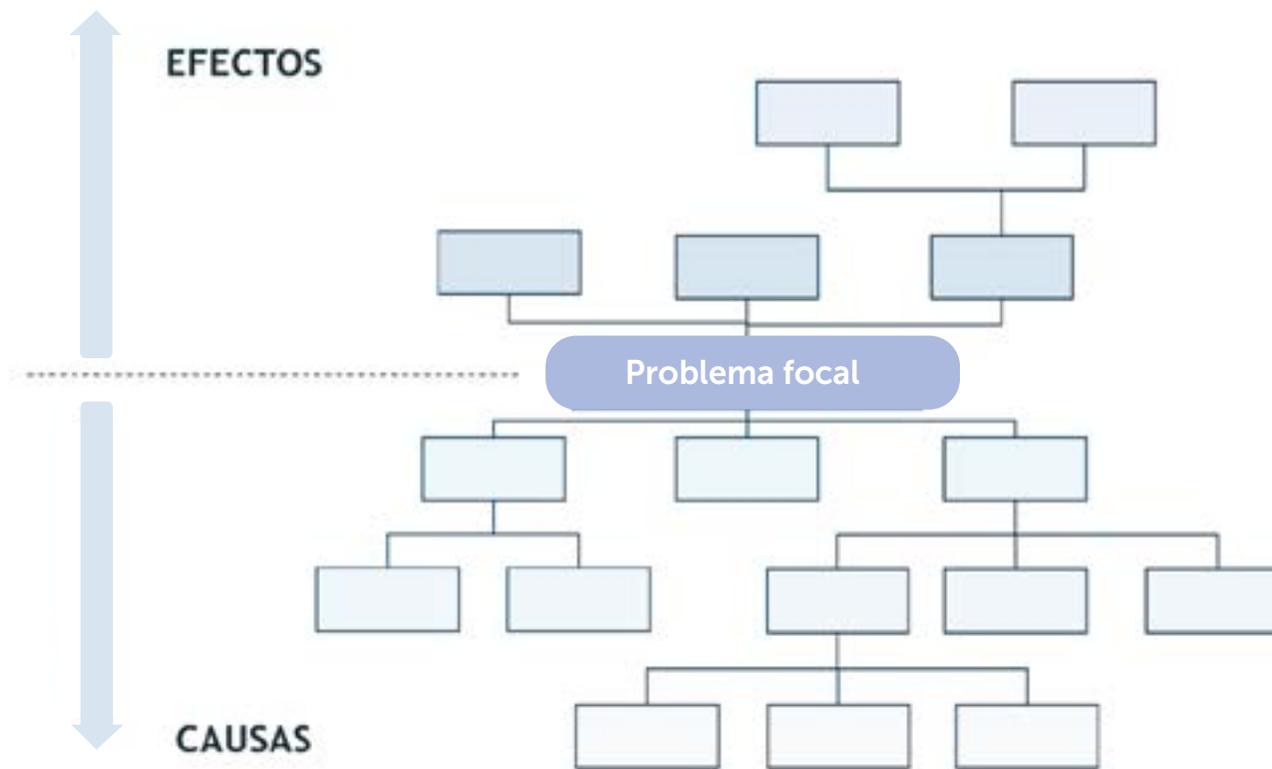


FIGURA 9: ÁRBOL DE PROBLEMAS

Fuente: G. Ferrero (2002). Identificación y Formulación de Proyectos de Desarrollo.

IDENTIFICAR LAS CAUSAS DEL PROBLEMA PRINCIPAL

La identificación y el análisis de las causas y consecuencias del problema central permiten ampliar su comprensión e ir más allá de sus manifestaciones visibles, lo que facilita la identificación de posibles soluciones.

Con este propósito, se elabora el árbol de causas-efectos, que es un mapeo en el que se ubica el problema principal en la parte central del árbol y que figura el tronco; las causas de dicho problema representan sus raíces, y los efectos que se desprenden, sus ramas.

Para elaborar este árbol, en primer lugar, debe realizarse una «lluvia de ideas» que permita identificar las posibles causas del problema. Esto consiste en hacer una lista de ellas sin que sea necesario, en ese momento, buscar algún orden entre las ideas que surjan.

Si se toma como ejemplo el primer problema identificado correctamente en el ejemplo anterior: «La limitada provisión de energía eléctrica durante el día», una posible lluvia de ideas vinculada con las posibles causas puede ser:

1. Insuficiente generación local de energía
2. Ausencia de infraestructura para conectarse al sistema de generación de electricidad más cercano
3. Bajo rendimiento de los generadores existentes
4. Infraestructura obsoleta para generar energía eléctrica
5. Uso de combustibles costosos
6. Ingresos tarifarios no cubren los costos de operación y mantenimiento
7. Mala gestión del servicio de generación local de energía

8. Las plantas hidroeléctricas cercanas fueron mal diseñadas
9. Desaprovechamiento de los sistemas de electricidad cercanos a la zona
10. Poca capacidad de pago de la población.

De la lluvia de ideas anterior se selecciona las causas principales que se consideren más determinantes para el problema presentado y se integra la figura 9.

AGRUPAR Y JERARQUIZAR Y GRAFICAR EL ÁRBOL DE CAUSAS

Siguiendo el ejemplo anterior, y sobre la base de la lista ya trabajada, es necesario agrupar las causas de acuerdo con su relación con el problema central. Esto implica dividir las causas por niveles: algunas afectarán directamente al problema —causas directas— y otras lo afectarán a través de las anteriores —causas indirectas—.

La clave para poder ayudar en el análisis de la «casualidad entre las causas» es preguntar para cada una de ellas: ¿por qué ocurre esto?

Finalmente, se deberá elaborar una descripción de las causas indirectas de último nivel.

Para la construcción del árbol de causas se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Primero, se coloca el problema principal en la parte central del árbol.
2. En segundo lugar, se colocan las causas directas o de primer nivel (cada una en un recuadro) por debajo del problema, unidas a este último por líneas que indican la causalidad.
3. Seguidamente, si existieran causas de segundo nivel, se colocan por debajo de las de primer nivel (cada una en un recuadro), relacionándolas también con líneas que indican la causalidad entre ellas.

Vale la pena destacar que una causa de primer nivel puede relacionarse con más de una causa de segundo nivel; asimismo, una causa de segundo nivel puede vincularse con más de una causa de primer nivel.

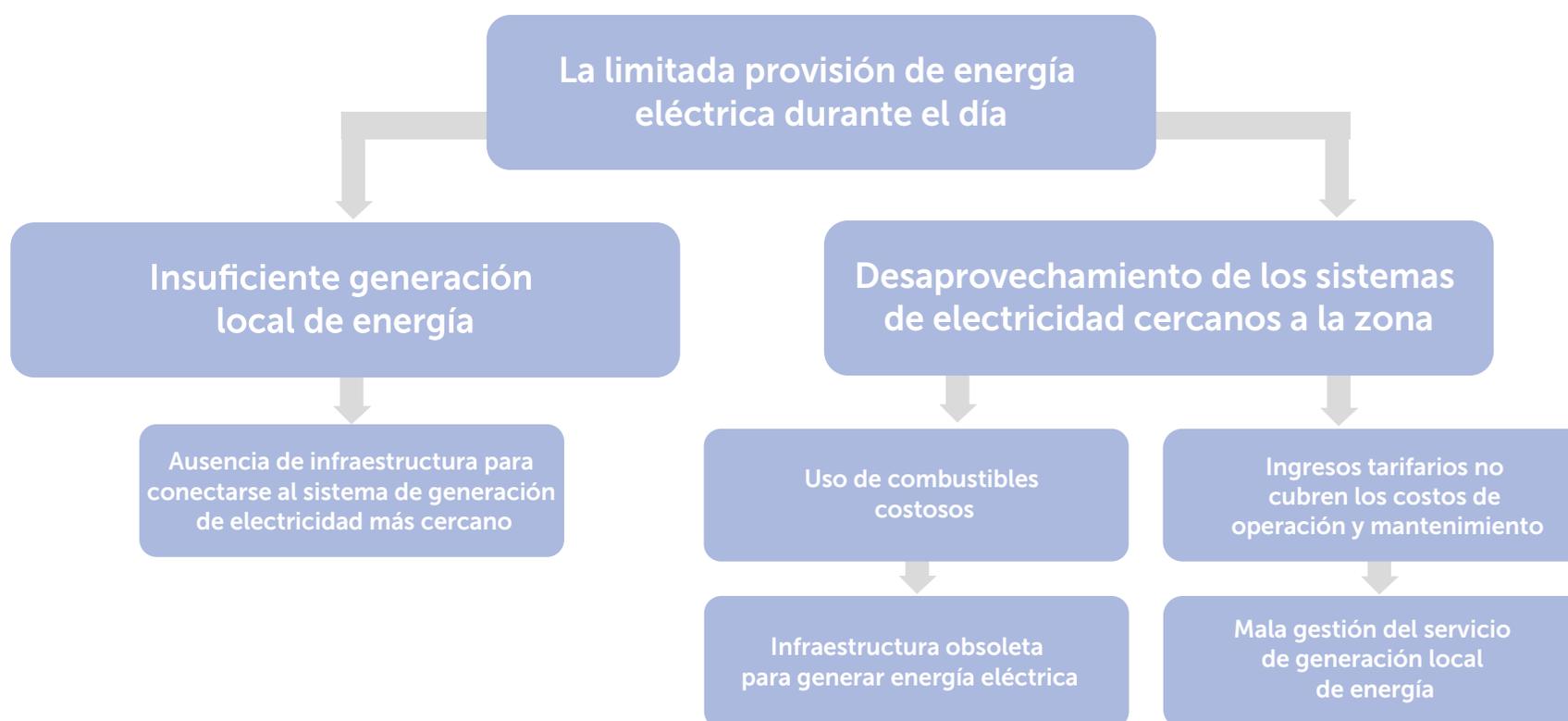


FIGURA 10: ÁRBOL DE CAUSAS

Fuente: MEF (2003). Guía general de identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil. Lima, Perú.

IDENTIFICAR LOS EFECTOS DEL PROBLEMA PRINCIPAL

Para identificar los efectos del problema principal se puede hacer la pregunta: ¿si este no se solucionara, qué consecuencias tendría? La respuesta a esta pregunta debe verse reflejada en una «lluvia de ideas» similar a aquella realizada para definir las causas del problema.

Al llevar a cabo este paso, es importante considerar dos tipos de efectos:

- los actuales, aquellos que existen actualmente y pueden ser observados, y
- los potenciales, aquellos que aún no se producen, pero que es muy probable que aparezcan.

Siguiendo con el ejemplo de la energía eléctrica, se identifican algunos efectos del problema y se han clasificado en efectos directos e indirectos:

1. Restricciones en la calidad de servicios de salud y educación (directo).
2. Incremento de costos de actividades productivas y comerciales (directo).
3. Baja productividad de actividades productivas y comerciales (directo).
4. Almacenamiento inadecuado de alimentos (directo).
5. Bajo desarrollo productivo de las localidades (indirecto).
6. Baja calidad de vida (indirecto).

SELECCIONAR Y JUSTIFICAR LOS EFECTOS RELEVANTES

Es importante destacar que igual que para el análisis de las causas del problema, los efectos deben estar sustentados bajo los siguientes aspectos:

a) la literatura y las fuentes estadísticas revisadas, b) el diagnóstico del problema realizado, y c) la experiencia del formulador (juicio de expertos).

Para el caso, se decide mantener los efectos listados anteriormente para la elaboración del árbol.

AGRUPAR Y JERARQUIZAR Y CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE EFECTOS

Es necesario agrupar los efectos seleccionados de acuerdo con su relación con el problema principal. De esta manera, se reconocen efectos directos de primer nivel (consecuencias inmediatas del problema principal) y efectos indirectos de niveles mayores (consecuencias de otros efectos del problema).

Continuando con el ejemplo anterior, se han identificado como efectos directos:

1. Baja productividad de actividades productivas y comerciales.
2. Incremento de costos de actividades productivas y comerciales.
3. Restricciones en la calidad de servicios de salud y educación.

Se han identificado como efectos indirectos:

1. Bajo desarrollo productivo de las localidades.
2. Baja calidad de vida.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Esta es la última etapa de la fase de identificación, el último paso antes de la fase de formulación, también llamado análisis de estrategias por algunas organizaciones y autores. En este caso se entiende estrategia como el conjunto de pasos que buscan dirigir un asunto.

En esta etapa se plantean las acciones y proyectos alternativos que permitirán alcanzar el objetivo central.

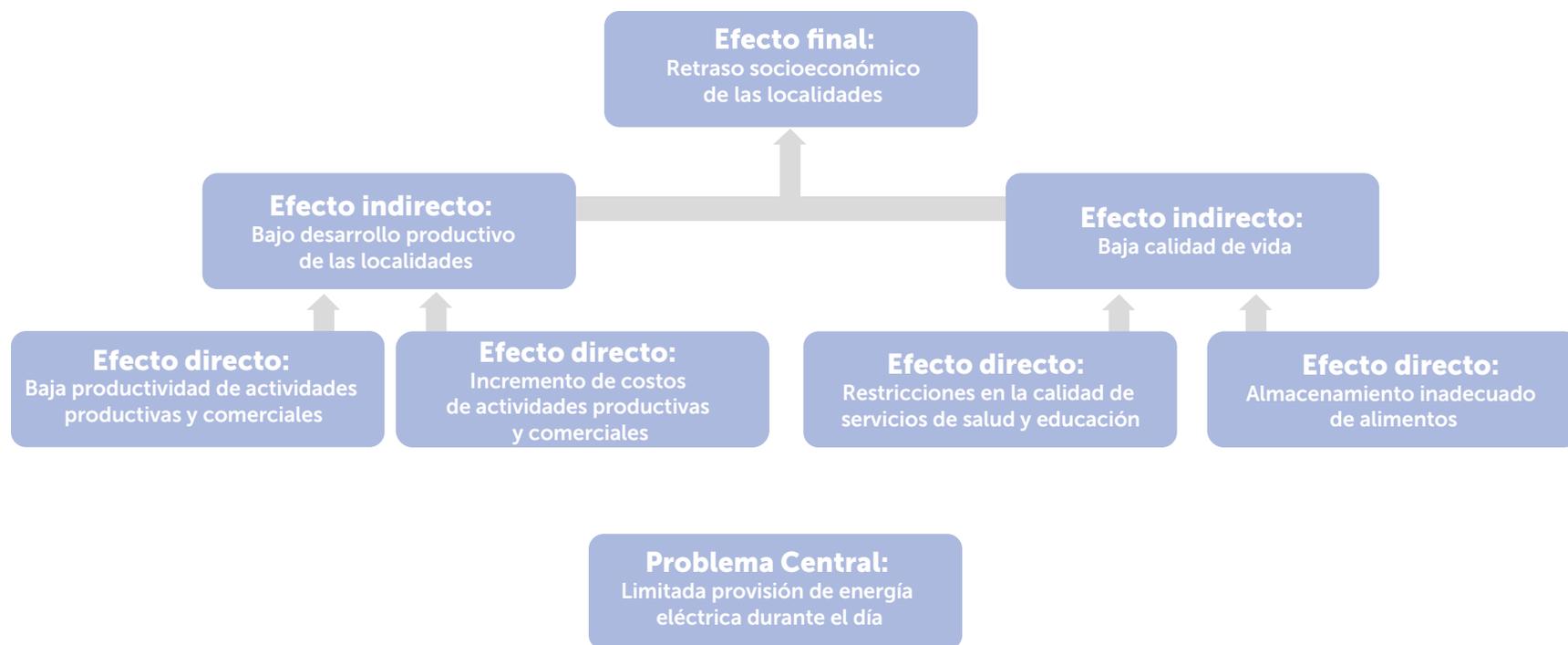


FIGURA 11: ÁRBOL DE EFECTOS

Fuente: MEF (2003). Guía general de identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil. Lima, Perú.

Durante el análisis de estrategias, conviene determinar los objetivos que quedarán dentro del proyecto y los que quedarán fuera (y que sería deseable persigan otros proyectos en la zona). También se necesita definir el objetivo específico y los objetivos globales del proyecto.

Los objetivos del análisis de estrategias son, por tanto:

- Identificar las posibles opciones de actuación
- Valorar las posibilidades de ser llevadas a la práctica adecuadamente
- Llegar a un acuerdo acerca de la estrategia más viable para ser desarrollado como proyecto.

El análisis de estrategias requiere:

- criterios precisos que permitan valorar y elegir la(s) estrategia(s),
- la identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos,
- la selección de la(s) estrategia(s) aplicable(s) al proyecto o programa resultante.

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Antes de formular o seleccionar un proyecto para presentar a la cooperación internacional, se recomienda hacer un análisis con el fin de establecer si cumple con los criterios que la rigen.

La aplicación de estos criterios en el proceso de identificación y formulación de los proyectos y programas le da mayor posibilidad a las propuestas para que generen el interés de las fuentes de cooperación.

Algunos ejemplos de criterios para el análisis de alternativas de proyectos son:

- las prioridades de las partes interesadas (incluyendo a mujeres y hombres)
- el impacto en los grupos prioritarios
- la probabilidad de éxito
- la pertinencia de la estrategia
- el período que debe cubrir el proyecto
- la contribución del proyecto a la reducción de las desigualdades, incluso las desigualdades entre mujeres y hombres, etc.
- el impacto medioambiental
- la probabilidad de lograr objetivos.

Asimismo, es importante que la institución valore si hay algún criterio especial que haya que considerar e incluirlo en el proceso de análisis.

SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.

En este paso se deberán definir los proyectos alternativos que se formularán y evaluarán más adelante.

Una vez valoradas las implicaciones para los diversos actores, se realiza la evaluación de cada estrategia según diversos criterios.

Es fundamental que la elección de la estrategia de proyecto se dé por medio del consenso, puesto que contribuirá a garantizar la viabilidad del proyecto (al contemplarse la participación de los actores no solamente en la identificación de la situación, sino también en la propuesta de soluciones). Se trata de un momento especial de toma de decisiones donde el papel de los identificados como beneficiarios debe cobrar especial relevancia.

Para este proceso se recomienda utilizar la matriz de priorización de proyectos, siguiendo los siguientes pasos:

1. Se seleccionan los criterios pertinentes al tipo de organización y proyecto a evaluar. Se recomienda utilizar como máximo seis (6) criterios, para evitar que se diluyan las prioridades estratégicas.
2. Se define un ajuste de ponderación para cada criterio, se asume una ponderación entre 0 y 1. Cuanto más alto sea el número, más contribuirá la puntuación de ese criterio a la puntuación general del proyecto.

3. Se valora cada alternativa (proyecto) con un puntaje del 1 al 5, donde 5 es: extremadamente importante y 1 es: nada importante, con la pregunta: ¿qué tan importante consideras que es este criterio para el proyecto?
4. La fila total calcula la puntuación ponderada de cada proyecto y sombrea los resultados en función de la puntuación. Cuanto más verde es la celda, mayor es la puntuación, seguida de amarillo y rojo.
5. Una vez se haya realizado este proceso para cada alternativa (proyecto), se selecciona la alternativa que mayor puntaje recoge de la sumatoria de valores ponderados en la matriz.



¿Qué tan importante consideras que es este criterio para el proyecto?

1. Nada importante
2. Ligeramente importante
3. Un poco importante
4. Muy importante
5. Extremadamente importante

Finalmente se procede a la selección de la estrategia más pertinente y factible, lo que supone un momento importante de toma de decisión.

Para evaluar las alternativas de solución deben compararse los beneficios y costos de la situación "con proyecto" respecto a la situación "sin proyecto". La situación "sin proyecto" se refiere a la situación actual optimizada, que implica eliminar posibles deficiencias en la operación de dicha situación a través de intervenciones menores o acciones administrativas.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ALTERNATIVAS DE PROYECTOS

Como apoyo para esta toma de decisión pueden utilizarse procedimientos más o menos formalizados que permitan rebajar el grado de subjetividad que todo proceso de toma de decisión implica.

Se adjunta una herramienta de apoyo en Excel para facilitar el proceso de análisis de las diferentes alternativas del proyecto.

TABLA 6: MATRIZ DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE PROYECTOS
(Matriz de referencia)

Prioridades Estratégicas (Criterios)	Ponderación	Alternativas				
		Estrategia 1 (Proyecto)	Estrategia 2 (Proyecto)	Estrategia 3 (Proyecto)	Estrategia 4 (Proyecto)	Estrategia 5 (Proyecto)
Criterio 1	0.5	1				
Criterio 2	0.5	1				
Criterio 3	0.5	1				
Criterio 4	0.5	1				
Criterio 5	0.5	1				
Criterio 6	0.5	1				
Total		3	0	0	0	0



Herramientas de apoyo:
Plantilla_Matriz_Selección_Proyectos.xlsx

SOSTENIBILIDAD / VIABILIDAD DEL PROYECTO

La sostenibilidad es la probabilidad de que los resultados y objetivos alcanzados por el proyecto permanezcan una vez finalizado el apoyo externo, tomando en cuenta aspectos económicos financieros, institucionales, socioculturales, medioambientales y tecnológicos, entre otros. La sostenibilidad puede ser también definida como la viabilidad de dar continuidad al proyecto a largo plazo, una vez que el apoyo externo haya finalizado.

La viabilidad es la factibilidad de ejecutar el proyecto desde el punto de vista técnico, social, psico-social, económico, político financiero y ambiental, a nivel individual, familiar, local, regional y nacional.

La sostenibilidad de la alternativa de intervención seleccionada debe ser analizada bajo los criterios expuestos en la tabla 7.

El análisis de la viabilidad y sostenibilidad debe comprender aquellos aspectos que son influenciados por la gestión del proyecto y aquellos que no lo son, pero cuyo significado es mínimo, y finalmente aquellos aspectos que no son influenciados, pero cuyo significado es elevado para el éxito del proyecto.

TABLA 7: CRITERIOS A CONSIDERAR PARA EL ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD

Dimensión	Aspectos sugeridos a consideración
Técnica	Disponibilidad y acceso a insumos / recursos necesarios para mantener funcionando los sistemas creados. Capacidad técnica operativa y de gestión de los/as beneficiarios/as para mantener o continuar los sistemas creados
Social	Apropiación de los resultados por los/as beneficiarios/as y grupos meta. Organización comunitaria capaz de mantener los sistemas creados
Política	Continuidad de las políticas de apoyo Grado de interés, motivación y voluntad de las autoridades de continuar o mantener los sistemas creados Cambios en el marco legal del país que pudiesen afectar los resultados obtenidos u objetivos alcanzados
Económica	Rentabilidad de los sistemas creados
Financiera	Liquidez de las organizaciones o instituciones beneficiarias para mantener los sistemas creados
Ambiental	Potenciales impactos ambientales que pudiesen generar los sistemas creados

ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD POSPROYECTO

En esta etapa se explica la manera en que los resultados alcanzados con la implementación del proyecto podrán sostenerse por sí mismos una vez haya finalizado.

1. Se deberá indicar aquellos resultados que efectivamente serán sostenibles.
2. Debe mencionarse la propia estrategia de auto-sostenibilidad.



Las preguntas orientadoras para definir la estrategia de sostenibilidad:

Políticas de apoyo

- ¿Qué probabilidad tiene nuestro proyecto de continuar siendo prioritario una vez termine la financiación?
- ¿Cuál es la actitud de las autoridades o financiadores hacia él?
- ¿Esperamos recibir apoyo de otras entidades o instituciones?

Capacidad institucional

- ¿Tiene nuestra entidad experiencia y capacidad suficiente para hacerse cargo de este y darle continuidad?
 - ¿La inversión que necesita es razonable en relación con la capacidad de la entidad?
- Aspectos tecnológicos
- ¿Podemos asegurar el acceso a los recursos tecnológicos adecuados una vez termine el proyecto?

Aspectos económicos

- ¿Tendremos recursos económicos suficientes para hacernos cargo del proyecto?
- ¿El proyecto es deficitario o mantendrá un equilibrio?
- ¿Sus beneficios sociales se justifican desde el punto de vista económico?

Aspectos sociales

- ¿El proyecto seguirá teniendo la capacidad de relación y empatía con los beneficiarios y se prevén cambios que hagan o puedan variar esta relación?

Aspectos ambientales

- ¿Qué efectos produce o producirá en el medio ambiente?

FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN

La formulación de proyectos es el proceso de desarrollar y definir los elementos clave de un proyecto antes de su implementación. Implica la planificación detallada de las acciones, recursos y resultados esperados para lograr los objetivos establecidos. Es una etapa fundamental en la gestión de proyectos, ya que sienta las bases para su ejecución exitosa (PMI, 2017).

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La descripción de un proyecto es una explicación detallada y precisa de las características, objetivos y acciones que se llevarán a cabo en un proyecto específico. Es una narrativa que proporciona información sobre el propósito, alcance, duración, recursos necesarios y resultados esperados del proyecto. Una buena descripción de proyecto debe ser clara y concisa, destacar los aspectos más relevantes y proporcionar una visión general comprensible para todas las partes interesadas.

Una buena descripción de proyecto facilita una visión clara y realista de lo que se espera lograr, y permite a las partes interesadas entender y apoyar la iniciativa. También sirve como referencia para la planificación, ejecución y seguimiento del proyecto.

ALINEACIÓN CON LAS POLÍTICAS, PLANES Y ESTRATEGIAS NACIONALES DE DESARROLLO

El concepto de «alineación» alude a la acción de articular procesos, fortalecer capacidades y poner en línea los procesos/instrumentos del ciclo de la planificación, con énfasis en la planificación territorial e institucional.

La importancia del proceso de alineación de las prioridades y lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo consiste en identificar y posibilitar el conjunto de procesos políticos, técnicos, administrativos y financieros que configuran y ordenan la gestión y acción pública, con base en el marco jurídico político del país.



El proyecto debe identificar dentro de las políticas, planes y estrategias de desarrollo actuales a cuáles de ellos se alinea.

La institución debe identificar el o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que el proyecto está vinculado y que es parte de las metas del país para contribuir al cumplimiento de las NDC en este contexto.

Para ello puede consultar el sitio oficial de los ODS.



Sitio de consulta:
Los ODS los pueden encontrar en el código QR

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Un objetivo describe un propósito o finalidad que contribuye a la solución de un problema en particular. Este es el punto de partida que guía el proceso de creación y planificación de todo proyecto.

El objetivo es el «qué» y responde a la pregunta ¿qué queremos lograr directamente? A este objetivo se debe comprometer el proyecto, ya que su logro no depende de otras intervenciones sino de la realización de este.



Las principales reglas para redactar un objetivo son:

- Se redactan en tercera persona y de modo impersonal.
- Son breves, concisos y claros.
- No debe dejar lugar a dudas sobre cuál será la acción por realizar y para qué se va a realizar.
- Están formados por dos oraciones.
- En su primera oración responden la pregunta: ¿qué es lo que se va a realizar? Por lo que se usan verbos en modo infinitivo que reflejen discriminación, acción medible o cuantificable o que indiquen selección.
- En su segunda oración responden: ¿para qué se va a realizar la acción? También se usan verbos en modo infinitivo.
- No deben repetir en su estructura el mismo verbo en un mismo objetivo.
- Son realistas.
- La formulación preferida es en modo indicativo presente describiendo una situación deseada (sujeto + verbo + descripción de la situación deseada).
- No haga referencia a los medios para lograr esta situación puesto que se especifican más adelante como actividades.

Se puede resumir la estructura de un objetivo así:

TABLA 8: ESTRUCTURA DE UN OBJETIVO

Verbo en infinitivo	¿Qué?	¿Para qué?
Planificar...	...encuestas del perfil de votantes del país...	... para medir su intención de voto...

Fuente: Elaboración propia (2023)

Para construir los objetivos, deben considerarse las siguientes interrogantes, las que sean necesarios y en el orden más conveniente: quién, qué, cómo, cuándo y dónde. Entre los requisitos necesarios para plantear los objetivos, básicamente hay que enfocarse al logro de una meta. Por ello deben:

- ser realistas
- ser medibles
- ser congruentes
- ser importantes
- redactarse evitando palabras subjetivas
- precisar los factores existentes que lograrlo.

Redacción de los objetivos

Hay que tener presente tres elementos fundamentales que deben considerarse para redactar los objetivos:

TABLA 9: REDACCIÓN DE LOS OBJETIVOS

Verbo en infinitivo	+	Objetivo	+	Finalidad
Son verbos que no están conjugados. Se puede reconocer porque terminan en -AR -ER -IR		Responde a ¿qué?		Responde al ¿para qué? o ¿cómo?
Ejemplo de redacción de un objetivo:				
Identificar		los elementos básicos del marketing digital		para crear un afiche.
Favorecer		la inserción laboral de mujeres con bajo grado de escolaridad		a través del desarrollo de talleres de ocupación vocacional y de formación en emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Clasificación de los objetivos

Cuando se realiza un proyecto, se debe tener en cuenta que los objetivos se dividen en dos categorías: objetivo general y objetivos específicos.

Objetivo general: es la meta primordial por alcanzar, por lo que consiste en un enunciado que resume la idea central y finalidad de un trabajo, englobando la totalidad de una investigación o un proyecto.

Objetivos específicos: detallan los procesos necesarios para la completa realización del trabajo. La sumatoria de todos los objetivos específicos debe dar como resultado el objetivo general. A modo de graficar la idea se pueden visualizar como peldaños para alcanzar el objetivo general.

Se debe formular un objetivo general y tres a cuatro específicos que sean necesarios para llevar el primero a cabo:

TABLA 10: CUADRO DE OBJETIVOS

Objetivo general	Objetivos específicos
<ul style="list-style-type: none">• Señalar lo que se quiere lograr a nivel global o general en el informe o proyecto.• Al ser global, es más bien abstracto en su redacción.• Siempre es solo uno.• Está en directa relación con el tema del proyecto.• Utiliza la fórmula ya mencionada (verbo infinitivo + objetivo + finalidad).	<ul style="list-style-type: none">• Señalan de forma concreta las acciones o actividades a realizar para lograr el objetivo general.• Indican acciones concretas y precisas en su redacción.• Deben ser medibles y cuantificables.• Se sugiere que se incorporen, al menos, tres.• Utilizan la fórmula ya mencionada (Verbo infinitivo + objetivo + finalidad)
<p>Ejemplo:</p> <p>Objetivo general: «Diseñar» una máquina trituradora de residuos orgánicos para mejorar el proceso agroindustrial”.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Definir las características de la trituradora de residuos orgánicos para adecuarla al uso doméstico.• Organizar el sistema mecánico y eléctrico para el modelado de la máquina trituradora de residuos orgánicos.• Establecer pruebas de campo para examinar el rendimiento de la máquina trituradora de residuos orgánicos.	



Las preguntas orientadoras para la formulación de los objetivos específicos son:

- ¿Qué deseas saber?
- ¿Cómo es el elemento?, ¿quiénes son los involucrados?, ¿cuántos hay?
- ¿Qué diferencia hay entre...?
- ¿Cuáles son los elementos que componen este fenómeno?
- ¿Por qué ocurre esto?, ¿cuáles son las causas que lo originaron?
- ¿Cuáles deben ser las características de este proyecto para lograr el objetivo general?
- ¿Qué cambios se pueden producir en este fenómeno con la aplicación de este proyecto?
- ¿Hasta qué punto el diseño de este proyecto está alcanzando los objetivos propuestos?

TABLA 11: EJEMPLOS DE REDACCIÓN DE OBJETIVOS

Ejemplos incorrectos	Ejemplos correctos
<ul style="list-style-type: none"> • Dotar al alumno de la perspectiva sociológica que le capacite para una cabal comprensión de los hechos históricos actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • El alumno adquirirá una perspectiva sociológica que le capacite para una cabal comprensión de los hechos históricos actuales.
<ul style="list-style-type: none"> • Reparación de infraestructura de riego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de riego en buen estado



Verbos inadecuados para la formulación de objetivos

<ul style="list-style-type: none"> • ayudar • impulsar • fomentar • avanzar • responder 	<ul style="list-style-type: none"> • aplicar • luchar • promover • introducir • instalar • difundir 	<ul style="list-style-type: none"> • modificar • cambiar • desarrollar • educar • facilitar
--	---	--

DIFERENCIA ENTRE PROYECTO E INICIATIVAS/CRITERIOS PARA DIFERENCIARLOS

Los proyectos de cooperación internacional son esfuerzos más específicos, con objetivos claros y un cronograma definido, mientras que las iniciativas de cooperación internacional son más amplias, abordan temas más generales y pueden tener una duración más prolongada. Ambos enfoques son importantes en la cooperación internacional y permiten abordar diferentes niveles y necesidades de desarrollo (González Gómez, 2007).

TABLA 12: DIFERENCIAS ENTRE PROYECTOS E INICIATIVAS DE COOPERACIÓN

Diferencias	Proyectos	Iniciativas	Acción de cooperación
Objetivos	Los proyectos de cooperación internacional tienen objetivos claros y específicos que se centran en abordar una necesidad o problema particular en un país o comunidad específica. Estos objetivos son generalmente medibles y están diseñados para lograr un impacto tangible y duradero.	Las iniciativas de cooperación internacional tienden a tener objetivos más amplios y holísticos, buscan abordar temas más generales o estructurales, como la gobernanza, el desarrollo sostenible, la igualdad de género, entre otros.	Atiende a objetivos puntuales y de corto plazo como complemento a un proyecto, programa o contemplado en algún instrumento jurídico.
Implementación	Los proyectos de cooperación internacional son esfuerzos más concretos y limitados en tiempo y alcance. Tienen una estructura definida, con actividades específicas y un plan detallado de implementación.	Las iniciativas de cooperación internacional son más flexibles y pueden involucrar múltiples proyectos o actividades relacionadas, que se implementan de manera más gradual o en etapas diferentes.	Consiste en una actividad o serie corta de actividades que se implementan de manera puntual para el cumplimiento de un propósito específico. No debe ser confundido con las actividades de un proyecto.

Diferencias	Proyectos	Iniciativas	Acción de cooperación
Financiamiento	Los proyectos de cooperación internacional suelen obtener financiamiento específico y dedicado para su implementación. Los donantes o agencias de cooperación financian proyectos individuales basándose en su viabilidad y potencial de impacto.	Las iniciativas de cooperación internacional pueden no tener un financiamiento específico asignado, sino que pueden recibir apoyo de diversas fuentes y ser financiados a través de múltiples proyectos y programas.	No poseen un financiamiento específico asignado, ya que este puede proceder de un fondo común, de una asignación como parte de un espacio internacional de cooperación para un evento específico, de un aporte del socio con quien se desarrollará la acción y de otras fuentes.
Duración y continuidad	Los proyectos de cooperación internacional suelen tener una duración definida, generalmente de varios años, y se enfocan en resultados específicos. Al finalizar el proyecto, sus actividades, resultados y lecciones aprendidas se documentan y pueden ser utilizados para futuras intervenciones.	Las iniciativas de cooperación internacional pueden ser más a largo plazo y no tienen un límite de tiempo establecido, ya que buscan abordar desafíos estructurales o sistémicos.	Es una actividad o serie de actividades de corta duración (no más de 3 meses).

RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO

Los resultados indican el **CÓMO** se obtendrán los logros concretos. Pueden considerarse como los «componentes» del proyecto (Berumen W., 2010).

Deben ser precisos y medibles, de tal manera que sobre ellos puedan diseñarse indicadores que verifiquen su cumplimiento. Además, deben corresponderse con las actividades, objetivos particulares y objetivos generales.

El resultado es la evidencia intermedia de que se están logrando los objetivos de un proyecto. Deben estar redactados en tiempo presente o pasado, como ya se indicó para el objetivo, y se debe evitar el uso de verbos débiles que no se comprometen con nada, no indican un logro o resultado, y dificultan el diseño de actividades concretas en un tiempo determinado. Por ello, se recomienda la utilización de verbos de mayor impacto lingüístico, como los que aparecen en el siguiente cuadro a manera de ejemplo:

TABLA 13: EJEMPLOS DE VERBOS

VERBO DÉBIL	VERBO FUERTE
Propiciar	Establecer
Propender	Implantar
Coadyuvar	Ordenar
Fomentar	Reducir
Colaborar	Aumentar
Contribuir	Aplicar



Las Preguntas orientadoras que servirán para determinar los resultados del proyecto son:

- Al término del proyecto, ¿qué tienen/saben/pueden los beneficiarios del proyecto que antes no tenían/sabían/podían?
- ¿De qué manera aprovechan/usan los beneficiarios estos productos o capacidades?
- ¿Qué valor agregado genera ese aprovechamiento o la nueva capacidad adquirida?
- ¿Qué cambios espera generar con la implementación del proyecto?

Ejemplos guías de formulación de resultados:

TABLA 14: EJEMPLO DE FORMULACIÓN DE RESULTADOS

Resultado #1	1500 familias cultivan tierras con mayor disponibilidad de nutrientes
Resultado #2	Régimen hídrico de los cultivos de 4,500 familias mejorado
Resultado #3	1500 familias utilizan semilla de buena calidad

Errores más frecuentes en la formulación de resultados:

1) Confusión entre un resultado e indicador de resultado

Es muy común confundir los resultados con sus propios indicadores. Por lo general, lo anterior ocurre cuando se han formulado varios objetivos específicos que en realidad constituyen resultados. Al subir los resultados a nivel de objetivos específicos, los indicadores de resultados son arrastrados a nivel de **resultados**. *Es importante tener claridad en cuanto a que el resultado es la meta y los indicadores son los parámetros que miden el grado de cumplimiento de dicha meta.*

2) Confusión entre un resultado y una actividad concluida (producto)

Ejemplo:

«10 pozos construidos» es el producto de la actividad finalizada «Construcción de 10 pozos». El resultado esperado debe ser el impacto o efecto que genera la actividad acabada, pero no el producto. En este caso el resultado esperado es «mayor acceso a agua potable», pues constituye el efecto de los 10 pozos construidos, más otras actividades ejecutadas.

El «número de pozos construidos», expresado como porcentaje respecto al total de pozos que se pretenden construir, es un indicador de seguimiento de actividades y no un indicador de resultado.

Fuente: Zurita M., A. (2009) Identificación y Formulación de Proyectos. Una guía práctica basada en el Enfoque de Marco Lógico. Acción contra el Hambre -España.



PRODUCTOS DEL PROYECTO

Son aquellos logros concretos y observables de las acciones del proyecto. Cuando se está frente a resultados de tipo material (manuales, libros, talleres, etc.), se habla de productos; en caso de resultados de tipo más cualitativos, se trata de resultados cualitativos (profesores capacitados en determinado tema, mejoría en la autoestima, mejor comunicación, etc.)

A cada objetivo planteado y descrito en el proyecto, le corresponderá al menos un producto.

El producto es el resultado tangible e inmediato de un proyecto. **Es lo que se obtiene de manera inmediata al finalizar una actividad planeada**, como certificaciones, bienes entregados, habilidades obtenidas, entre otros (Resuelve, 2023).

Los productos son los resultados de menor rango una vez implementadas las actividades; corresponden, por lo general, a las actividades acabadas (Zurita M., 2009).

Es importante tomar en cuenta que:

- Los productos no describen un impacto ni efecto de las actividades ejecutadas, sino son la actividad acabada en sí. Ejemplo: «50 escuelas construidas» es el producto de la actividad «construcción de 50 escuelas».
- Los productos son indicadores de seguimiento de actividades, por lo que deben aparecer en la planilla de seguimiento de actividades.
- Los productos, por lo general, contribuyen los objetivos de menor rango del árbol de objetivos. Son aquellos que se transforman en actividades.

FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROYECTO

¿QUÉ SON LOS INDICADORES?

Son parámetros utilizados para representar un asunto determinado, no medible y a menudo complejo. En la gestión de proyectos, específicamente, un indicador es la representación medible de un objetivo o de un efecto (Jacoby, 2007).

UTILIDAD DE LOS INDICADORES

Los indicadores son instrumentos que sirven para tomar decisiones oportunas; permiten saber si se está en la trayectoria adecuada y dinámica pertinente.

Son parte integral de los instrumentos de seguimiento y evaluación de proyectos y aportan elementos para la planeación.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

En términos generales y vinculados con aspectos propios de evaluación, un buen indicador debe cumplir con ciertos atributos o características que dan cuenta de la calidad en su definición. En la Figura 12, se abordan dichas características basadas en el modelo SMART, una de las más comunes y prácticas (MIDEPLAN, 2018):

S	Específico: tener una relación clara con la meta y el objetivo y no medir otra cosa.
M	Medible: permitir una medición objetiva, confiable y concisa y debe ser verificable.
A	Alcanzable/realista: claridad acerca de los cambios a lograr con las metas exigentes, pero alcanzables.
R	Relevante: solo se requieren los indicadores esenciales para medir las metas y objetivos.
T	Específico en el tiempo: definición clara del plazo en que se debe producir el cambio esperado.

FIGURA 12: CARACTERÍSTICAS SMART DE UN INDICADOR

Fuente: Klaus Jacoby (2007).

Otro modelo que hace referencia también a las características que debe presentar un indicador es el modelo CREMA, el cual se especifica en la figura 13:

C	Claro: debe ser tan directo e inequívoco como sea posible, es decir, entendible.
R	Relevante: debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.
E	Económico: su construcción y medición debe ser a un costo disponible y razonable.
M	Monitoreable: debe poder sujetarse a una comprobación o verificación independiente.
A	Adecuado: debe proveer bases para medir lo que se requiera medir.

FIGURA 13: CARACTERÍSTICAS CREMA DE UN INDICADOR

Fuente: Klaus Jacoby (2007).

La importancia de que un indicador cumpla con las características SMART o CREMA (Claro, Relevante; Económico, Monitoreable, Adecuado) radica

en asegurar que lo que se va a medir, es realmente lo importante y necesario y que será posible medirlo en el tiempo previsto, con los recursos disponibles.

CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

La clasificación de los indicadores puede ser muy variada y dependerá de los intereses, necesidades y uso que pretendan darle quienes los formulen, no obstante, es importante aclarar que esta variedad no es excluyente entre sí y que en muchas oportunidades incluso, puede ser que dichas clasificaciones se agrupen en formas diferentes, dependiendo de las necesidades del proceso que se esté llevando a cabo.

A pesar de ello, la literatura vinculada con evaluación y seguimiento coincide en una clasificación «genérica», donde los tres tipos más comunes de agruparlos son: según nivel de la cadena de resultados, según jerarquía y según desempeño; los mismos se detallan a continuación.

Según nivel de la cadena de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto • Efecto • Producto • Actividad/proceso • Insumo
Según jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Resultados
Según dimensión desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Economía • Calidad

FIGURA 14: CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

Fuente: Klaus Jacoby, 2007.

PASOS PARA CONSTRUIR UN INDICADOR

Los indicadores son el medio más apropiado para el monitoreo y la evaluación de los objetivos de los programas sociales; permiten estimar el grado de avance de los objetivos, cuantificar la percepción de la población objetivo respecto a los bienes o servicios que recibe o medir el costo de los insumos empleados por el programa o proyecto, entre otros aspectos.



Las preguntas orientadoras para la construcción de los indicadores:

- ¿Cómo se establece que un programa ha resuelto la problemática para la que fue creado?
- ¿Cómo se determinan sus avances?

Para poder construir un indicador, es recomendable que se sigan los siguientes seis pasos:

1. Revisar la claridad del resumen narrativo.
2. Identificar los factores relevantes.
3. Establecer el objetivo de la medición.
4. Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.
5. Determinar la frecuencia de medición.
6. Seleccionar los medios de verificación.

ESTABLECIMIENTO DE LA FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Por lo general, la frecuencia con la que se mide un indicador depende del tipo de indicador. En orden ascendente, los indicadores de insumos se miden con mayor frecuencia, seguidos por los indicadores de actividades, productos y efectos. Los indicadores a nivel de impacto, en cambio, suelen medirse con menor frecuencia (CONEVAL, 2014).



FIGURA 15: FRECUENCIA DE MEDICIÓN, SEGÚN TIPO DE INDICADOR
Fuente: CONEVAL (2014).

TABLA 15: RESUMEN DE INDICADORES POR NIVEL DE INTERVENCIÓN

Lógica de Intervención	Tipo de Indicador	Característica	¿Qué miden?
Objetivo general	Indicador de impacto	Descripción del cambio logrado en el mediano o largo plazo, al final del proyecto o incluso más allá de su finalización, a nivel local, regional o nacional.	IMPACTOS: ¿Ha alcanzado los cambios sostenibles, de largo plazo? ¿En qué medida es responsable el proyecto de estos cambios? ¿Qué otras consecuencias positivas o negativas tuvieron el proyecto?
Objetivos específicos	Indicador de efecto o de impacto	Descripción de los cambios generados que permiten conseguir el objetivo y reflejan la calidad del efecto que se produce y la diferencia con la situación inicial.	CAMBIOS: ¿Qué cambios se han registrado como consecuencia de los resultados o productos y en qué medida contribuyen al propósito del proyecto?
Resultados	Indicador de efecto	Descripciones específicas (de cantidad, calidad y tiempo) del uso de los productos que se generan.	RESULTADOS: ¿Qué productos o servicios tangibles y directos ha prestado el proyecto como resultado de las actividades?
Actividades	Indicador de proceso	Describen acciones, etapas y procesos que indican la implementación de lo planeado y que conducen a los resultados.	ESFUERZOS: ¿Se han completado a tiempo las actividades planeadas? ¿Se ha respetado el presupuesto?

Fuente: J. Berumen M. (2010). Monitoreo y Evaluación de Proyectos.

TABLA 16: EJEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADO

Resultado esperado	 Indicadores incorrectos	¿Por qué es incorrecto?	 Indicadores correctos	 ¿Por qué es correcto?
Si el resultado esperado es un servicio...	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de adolescentes embarazadas atendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> No ofrece información para determinar qué medir, en quién, dónde, sobre qué, cuándo. Pareciera un enunciado de objetivo mal construido. 	<ul style="list-style-type: none"> 200 adolescentes de 12 a 19 años atendidas en el hospital San Juan de Dios en Santa Ana (durante el primer trimestre de 2019). 	<ul style="list-style-type: none"> Describe una situación deseada, el lugar determinado y el momento en el que se espera alcanzar esa situación. Especifica una cantidad esperada de logros realista. Se relaciona a una situación vinculada directamente con los productos esperados.
Si el resultado esperado es crear capacidades...	<ul style="list-style-type: none"> Talleres organizados dirigidos a mejorar los vínculos de trabajadores de salud, asistencia legal y abogados. 	<ul style="list-style-type: none"> Es vago; no indica donde se realizarían. La impartición de curso no garantiza que las capacidades del personal fueron efectivamente mejoradas. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de talleres organizados en el primer trimestre de 2022 dirigidos a mejorar los vínculos de los trabajadores de la salud, las redes de asistencia legal y las asociaciones de abogados del departamento de Sonsonate. 	<ul style="list-style-type: none"> Describe una situación deseada, el lugar determinado y el momento en que se espera alcanzar esa situación. Es adecuado para medir mejora/creación de capacidades en el personal.
Si el resultado esperado está vinculado a lograr una mejora en la calidad en la forma de hacer algo...	<ul style="list-style-type: none"> Transferir tecnología de producción sustentable en agricultura climáticamente inteligente, a través de la capacitación en el manejo de indicadores del clima y sus proyecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> No establece una medición ni una meta. Tampoco especifica el lugar ni el momento en el que se espera alcanzar la situación deseada 	<ul style="list-style-type: none"> El 54 % de los agricultores de la zona oriental del país aplican nuevas tecnologías de Agricultura Climáticamente Inteligente. Disminuyó en un x % la pérdida de cosecha en el municipio de San Ignacio, Chaltenango 	<ul style="list-style-type: none"> Describe una situación particular. Se refiere a un sujeto y a un lugar determinado. Está directamente vinculado con la finalidad del proyecto.

Fuente: Elaboración propia con formato de AMEXCID (2023)

MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL INDICADOR

Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador señalado. Dichos medios pueden ser documentos oficiales, documentos o reportes internos que genera el programa, bases de datos procesadas, entre otros (CONEVAL, 2014).

Con los medios de verificación se evalúan y monitorean los indicadores, lo que permite hacer el seguimiento y evaluación del proyecto.

¿Cómo se consigue? Definiendo cada indicador sobre los siguientes cinco aspectos:

1. Fuente de información: de dónde proviene la información para el indicador. Por ejemplo, estadística, actas, estudios, archivos del proyecto, etc. Debe considerarse la confiabilidad de esta información.
2. Método de recopilación: cómo se obtiene la información para el indicador. Por ejemplo, encuestas, grupos focales, muestreo, etc.; también su forma de presentación o desagregación.
3. Responsable de recolección: quién recolecta, analiza y divulga la información para el indicador. Si es un tercero, debe considerarse el más apto para hacerlo.

4. Método de análisis: la forma en que se procesa la información para generar el indicador. Por ejemplo, un análisis estadístico, una operación matemática sencilla como suma o conteo o comparación de datos.
5. Frecuencia: cuándo se necesita la información. ¿Cada cuánto? Semanal, mensual, trimestral, anual, etc.



Las preguntas orientadoras en el contexto de la selección de una fuente de verificación apropiada:

- ¿Hay fuentes de datos ya existentes y explotables?
- ¿Cuán fiables son estas fuentes de datos?
- ¿Se puede fácilmente adaptar estas fuentes de datos según las necesidades del proyecto o realizar análisis secundarios?
- ¿Es necesario recopilar datos adicionales y/o iniciar estudios? En este caso se debe tomar en cuenta la disponibilidad de recursos necesarios: personal calificado, recursos financieros, tiempo, etc.
- Si no se identifica ninguna fuente de verificación apropiada o aceptable, el indicador debe ser rechazado o modificado. En este caso se tiene que volver al paso anterior y seleccionar un indicador según los criterios específicos.

FACTORES EXTERNOS/SUPUESTOS DE UN PROYECTO

Los factores externos son situaciones, condiciones, eventos o decisiones que pueden incidir sobre el logro de los resultados u objetivos del proyecto, pero que no son controlables o influenciables por la gestión del proyecto (Zurita M., 2009).

Frente a cada componente o elemento de un proyecto (objetivos específicos, resultados y actividades) se deberán definir aquellos factores o variables que no dependen directamente de él, pero que influyen en el logro u obstaculización de cada uno de ellos. Se deberán identificar y analizar aquellos factores externos no relacionados directamente con el proyecto, pero que influyeron positiva o negativamente en el logro de objetivos, resultados y/o actividades planificadas dentro del proyecto.

TABLA 17: EJEMPLO DE UN FACTOR EXTERNO

Ejemplo de un factor externo, su supuesto y los riesgos asociados	
Factor externo:	Clima político
Hipótesis o supuesto:	El clima político se mantiene estable
Riesgos asociados (en caso de que la hipótesis no se cumpla)	Menor grado de cooperación de autoridades locales y nacionales Cambio en las prioridades del gobierno Cambio en la situación económica y de seguridad

Fuente: Elaboración propia (2023)

BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios son las personas/institución(es)/zona geográfica que obtendrán algún tipo de beneficio con la implementación del proyecto. Existen dos tipos de beneficiarios.

Los **beneficiarios directos** son aquellas personas o grupos de personas que interactúan directamente en las actividades del proyecto y obtienen alguna forma de servicio o prestación.

Los **beneficiarios indirectos** son aquellas personas o grupos de personas que no interactúan directamente con la cooperación; sin embargo, los beneficios de la ejecución del proyecto se extienden hasta estas personas/áreas geográficas u otro.

TABLA 18: EJEMPLOS DE TIPOS DE BENEFICIARIOS

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos
Diez técnicos del Ministerio de Economía del área de exportaciones capacitados.	5 comunidades beneficiarias de la nueva vía de acceso que se encuentran en un radio de 10 kilómetros a la redonda.
Guardias forestales de la Unidad de Humedales del Ministerio de Medio Ambiente.	La población del municipio de Antigua Cuscatlán.



Nota: si los beneficiarios se dividen en diferentes grupos según criterios relevantes para las actividades y/o los resultados del proyecto (por ejemplo, según sexo, edad, áreas geográficas, ocupación, grupos sociales específicos), es recomendable mencionar y cuantificar los diferentes grupos.

DEFINIR LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Las actividades de un proyecto son las acciones o tareas que se deben hacer para alcanzar los resultados o productos comprometidos. De esta forma, a cada producto y lo resultado le corresponderá una acción o un conjunto de acciones determinadas y lógicamente relacionadas (PMI, 2017).

Solo se deben incluir aquellas acciones que realiza el equipo del proyecto. Para establecer el calendario y duración de ellas, se deberá tomar en cuenta la disponibilidad y realidad sociocultural de los beneficiarios del proyecto.

Definir las actividades es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para alcanzar los objetivos del proyecto.

Aquí se presenta una guía paso a paso para ayudarles a definir actividades:

Paso 1: dividir los objetivos en entregables (productos) más pequeños y que sean manejables.

Paso 2: se hace una lista de las tareas principales que se deben realizar para completar cada entregable. Estas tareas deben ser específicas y medibles.

Paso 3: para cada tarea principal, detalla los pasos específicos que se deben seguir para llevarla a cabo. Esto puede incluir recursos necesarios, dependencias, tiempo estimado, responsables y cualquier otra información relevante.



FIGURA 16: PROCESO DE LISTADO DE ACTIVIDADES
Fuente: Elaboración propia con formato del PMBok® / PMI®

Herramientas (PMI, 2017):

La descomposición es la técnica utilizada para dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables.

La planificación gradual es una técnica de planificación iterativa en la cual el trabajo a realizar a corto plazo se planifica en detalle, mientras que el trabajo futuro se planifica a un nivel superior.

Se adjunta una herramienta en Excel para facilitar el proceso de definir las actividades.

TABLA 19: LISTADO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN, ESTIMACIÓN, CALENDARIO Y SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO:

ID DEL PROYECTO:

ID	Código EDT	Abreviatura	Actividades	Hito 1_/	Secuencia de Actividades 2_/	Estimación de la Duración 3_/	Fecha Inicio	Fecha Finalización

Elaboración propia

1_/ Definir SI es o NO es un Hito.

2_/ Precedencias.

3_/ Pueden ser horas, días, semanas, meses, etc. Revise las técnicas de cálculo de estimaciones propuestas por el PMBok®, 6.ª Ed.

4_/ En valores monetarios (US\$). Los RR. HH. en valor horas/hombre.



Herramienta de apoyo:
Lista_Actividades_Proyectos_CoopIntl.xlsx

SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES

Es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es la definición de la secuencia lógica de trabajo para obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta todas las restricciones del proyecto.

ESTIMACIÓN DE LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados. El beneficio clave de este proceso es que establece la cantidad de tiempo necesario para finalizar cada una de las actividades.

Para estimar la duración de las actividades del proyecto existen varios métodos para su cálculo (PMI, 2017):

- 1. Estimación análoga:** técnica para estimar la duración o el costo de una actividad o un proyecto utilizando datos históricos de una actividad o proyecto similar.
- 2. Estimación paramétrica:** es una técnica de estimación en la que se utiliza un algoritmo para calcular el costo o la duración con base en datos históricos y parámetros del proyecto. La estimación paramétrica utiliza una relación estadística entre los datos históricos y otras variables (p.ej., metros cuadrados de construcción).
- 3. Estimaciones basadas en tres valores:** la exactitud de las estimaciones de la duración por un único valor puede mejorarse si se tienen en cuenta la incertidumbre y el riesgo. El uso de estimaciones basadas en tres valores ayuda a definir un rango aproximado de duración de una actividad:
 - a. Más probable (tM). Esta estimación se basa en la duración de la actividad en función de los recursos que probablemente le sean asignados, de su productividad, de las expectativas realistas de disponibilidad para la actividad, de las dependencias de otros participantes y de las interrupciones.
 - b. Optimista (tO). Estima la duración de la actividad sobre la base del análisis del mejor escenario para esa actividad.
 - c. Pesimista (tP). Estima la duración sobre la base del análisis del peor escenario para esa actividad.Se puede calcular la duración esperada (tE) en función de la distribución asumida de los valores dentro del rango de las tres estimaciones. Una de las fórmulas más utilizadas es la distribución triangular: $tE = (tO + tM + tP) / 3$
La distribución triangular se utiliza cuando existen datos históricos insuficientes o cuando se usan datos subjetivos.
- 4. Estimaciones ascendentes:** es un método de estimación de la duración o el costo del proyecto mediante la suma de las estimaciones de los componentes de nivel inferior en la EDT.

Los productos (salidas) de esta etapa se resumen en la elaboración del «Listado de actividades» (ver herramienta de apoyo) y del calendario de actividades.

DESARROLLAR EL CRONOGRAMA

Es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear un modelo de programación para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto.

ASIGNAR LOS RECURSOS DEL PROYECTO

Un recurso es un activo necesario cuya función principal es contribuir a la realización de una determinada tarea o proyecto. Puede ser una persona, un equipo, una herramienta, dinero o tiempo. La mayoría de los proyectos requieren muchos recursos diferentes para su consecución.

PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS

Es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto.

En esta etapa es importante que se puede definir y establecer los recursos que serán necesarios para la ejecución de los proyectos.



FIGURA 17: PROCESO GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

Fuente: Elaboración propia con formato del PMBok® / PMI®

Los recursos se pueden clasificar en dos tipos:

Recursos propios (contrapartida): Son los recursos que las entidades participantes en un proyecto aportan para el desarrollo de este, los cuales pueden ser en efectivo y/o en especie (cuando no sean recursos frescos).

Recursos de cooperación internacional No Reembolsable: Consiste en la donación de fondos que no obliga su reembolso a los países receptores, y les permite a través de dichos fondos adquirir equipos, construir obras de infraestructura, etc., para enfrentar sus retos de desarrollo.



Herramienta de apoyo:
Plan de Recursos del Proyecto.xlsx

En esta plantilla se planifican todas las necesidades de recursos del proyecto, tomando en cuenta los tiempos de ejecución y los requisitos propios de este.

TABLA 20: MATRIZ RACI

Entregables o Actividades / Roles	Plantilla matriz RACI																			
	Líder del proyecto					Miembros del equipo					Subequipos					Colaboradores externos				
	Rol #1	Rol #2	Rol #3	Rol #4	Rol #5	Rol #1	Rol #2	Rol #3	Rol #4	Rol #5	Rol #1	Rol #2	Rol #3	Rol #4	Rol #5	Rol #1	Rol #2	Rol #3	Rol #4	Rol #5
Iniciar actividades de la fase																				
Planificar actividades de la fase																				
Ejecutar actividades de la fase																				
Controlar las actividades de la fase																				
Cerrar las actividades de la fase																				



Herramienta de apoyo: Matriz RACI_ESCO.xlsx

GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO (PRESUPUESTO POR RESULTADOS)

Esta etapa incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (Guzmán, 2016).

PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS COSTOS

Es el proceso de definir cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto.

ESTIMAR LOS COSTOS

Es el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar el trabajo del proyecto.

En esta etapa se pueden utilizar diferentes herramientas para la determinación de los costos del proyecto y establecer un presupuesto considerando aspectos relacionados a los resultados esperados del mismo.

Es importante tomar en cuenta algunos aspectos generales para la determinación de los costos, tales como la experiencia en otros proyectos desarrollados por la institución y que se hayan documentado previamente.



Gestionar el conocimiento del proyecto es el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos y contribuir al aprendizaje organizacional.

Los beneficios clave de este proceso son que el conocimiento organizacional previo se aprovecha para producir o mejorar los resultados del proyecto y que el conocimiento creado por el proyecto está disponible para apoyar las operaciones de la organización y los futuros

Las herramientas clave para la determinación de los costos del proyecto son (PMI, 2017):

Estimación análoga: utiliza valores o atributos de un proyecto anterior que son similares al proyecto actual.

Estimación paramétrica: utiliza una relación estadística entre los datos históricos relevantes y otras variables (p. e., metros cuadrados en construcción) para calcular una estimación del costo del trabajo del proyecto. Con esta técnica, se pueden lograr niveles superiores de exactitud, en función de la sofisticación y de los datos subyacentes que utilice el modelo.

Estimación ascendente: es un método que sirve para estimar un componente del trabajo. El costo de cada actividad se calcula con el mayor nivel posible de detalle. El costo detallado se resume posteriormente o se «acumula» en niveles superiores para fines de reporte y seguimiento.

Estimación por tres valores: se puede mejorar la exactitud de las estimaciones de costos por un único valor si se tienen en cuenta la incertidumbre y el riesgo y se utilizan estimaciones por tres valores para definir un rango aproximado del costo de la actividad. (Cambiar el cálculo por los costos para determinar el costo esperado. Ver fórmula en «Definir las actividades».)

Los productos (salidas) de esta etapa se resumen en la matriz de estimaciones de los costos del proyecto y la formulación del presupuesto total.



FIGURA 18: PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO
Fuente: Elaboración propia con formato del PMBok® / PMI®

TABLA 21: ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO
(Tabla de referencia)

Código Edt	Entregable o producto	Actividad	Tipo de recurso: personal				Tipo de recurso: materiales o consumibles				Tipo de recurso: maquinas o no consumibles							
			Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Costo total	



Herramienta de apoyo:
Estimación_Costos_Proyecto.xlsx

DETERMINAR EL PRESUPUESTO

Consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada con respecto a la cual se puede monitorear y controlar el desempeño del proyecto.

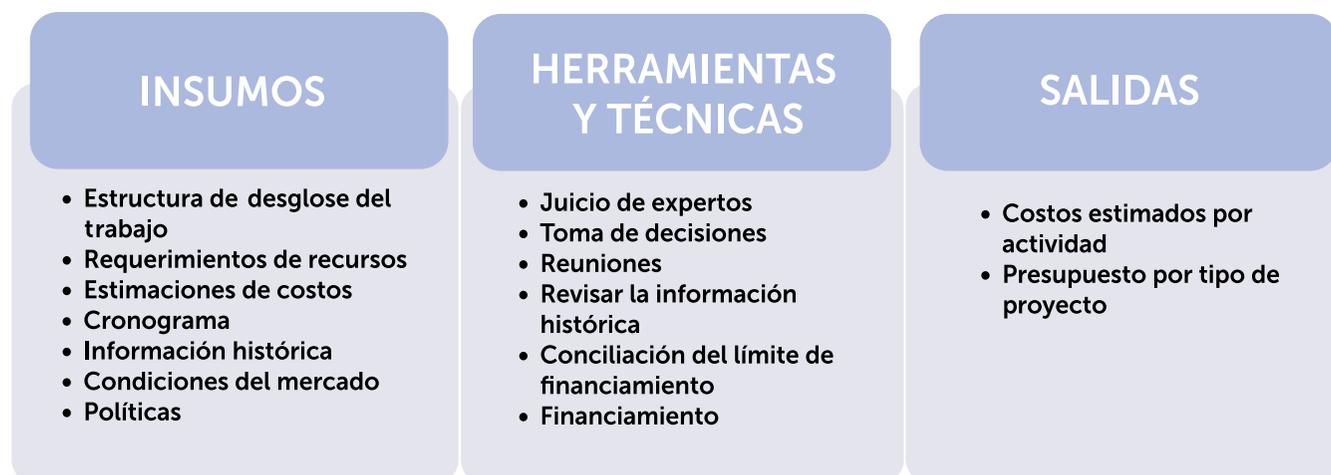


FIGURA 19: DETERMINAR EL PRESUPUESTO POR TIPO PROYECTOS

Fuente: Elaboración propia con formato del PMBok® / PMI®

Para efectos de los Proyectos de Cooperación existen dos tipos de presupuestos dependiendo del tipo de proyecto, así:

Proyectos de demanda: se definen como aquellos proyectos impulsados por un país receptor que solicita y busca apoyo externo para abordar una necesidad o desafío específico en su territorio.

Se adjunta una propuesta de formato básico para presentar el presupuesto de los Proyectos de Demanda.

TABLA 22: FORMATO DEL PRESUPUESTO DE PROYECTOS DE DEMANDA

	Descripción de la actividad	Insumos	Modalidad	Fecha de inicio y de conclusión	Costo previsto	Fuente de financiamiento	Observaciones adicionales
• RESULTADO 1							
	Actividad 1.1						
	Actividad 1.2						
	Actividad 1.3						
	...						



Herramienta de apoyo:
Presupuesto de Proyectos de Demanda.xlsx

Proyectos de oferta: se definen como aquellos proyectos impulsados por una entidad o país donante que ofrece su experiencia, conocimientos, recursos y asistencia técnica a otro país receptor para abordar una necesidad o desafío específico.

En el caso específico para los proyectos de oferta se deberá detallar el concepto del gasto por cada actividad planificada en cada resultado esperado.

Se adjunta una propuesta de formato ejemplo de presupuesto para los proyectos de oferta (Sur-Sur).

TABLA 23: FORMATO DE PRESUPUESTO DE PROYECTOS DE OFERTA

No	Actividades	Detalle del gasto	Unidad	Monto USD promedio unidad x día	Días	Monto total
R1A1		Tiquetes aéreos (nacionales + internacionales) y seguros de viaje				
		Gastos de viaje (efectivo o especie) (alojamiento, transporte y dietas)				
		Logística (eventos, equipos, material, coffe-break, traducción, otros)				
		Otros gastos (expertos, estudios y evaluaciones, adquisición de bienes o software, publicaciones, uso de plataformas)				
		Subtotal R1A1				

Para este caso deberá incluirse para cada R#A# los costos por Entidad demanda; Entidad oferente; si existe, Otra Fuente, y si la Agencia de Cooperación participará con algún fondo para este proyecto en particular.

Este cuadro deberá presentarse en el formato de formulación de proyectos de oferta que se encuentra anexo a este documento.

SEGUIMIENTO DE PROYECTOS EN EJECUCIÓN

El seguimiento de proyectos se refiere al proceso de monitorear el progreso y el desempeño de un proyecto a lo largo de su ciclo de vida. Es una actividad fundamental que permite realizar un seguimiento continuo de las actividades, los resultados y el impacto del proyecto con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos propuestos y tomar las medidas correctivas necesarias en caso de desviaciones.

El seguimiento de proyectos implica recopilar y analizar información relevante sobre el avance del proyecto, el cumplimiento de hitos y plazos, la calidad de las entregas, el uso de recursos, el logro de los resultados esperados y la satisfacción de los beneficiarios. Esto se realiza a través de la recolección de datos, la revisión de informes, la realización de visitas de campo, entrevistas con el equipo del proyecto y otras técnicas de evaluación.

Los propósitos del seguimiento o monitoreo y evaluación de proyectos deben ser para (Niño-Martínez C., 2013):

1. Mejorar el desempeño a través de la detección de problemas y desviación de un proyecto en etapas iniciales de la implementación, reducir las posibilidades de fracaso y ahorrar recursos y tiempo al identificar de oportunamente alternativas de acción.
2. Fortalecer la toma de decisiones y la planeación, aprender de los logros y las dificultades y contribuir con la toma de decisiones para el diseño de iniciativas futuras.
3. Contribuir al aprendizaje institucional y al aprendizaje social, al promover el conocimiento del contexto, de los procesos y de las estrategias.
4. Avanzar hacia el empoderamiento a través de fortalecer las capacidades de la población involucrada, de los socios locales, del equipo encargado de la ejecución y de la misma organización.
5. Mejorar la rendición de cuentas de las organizaciones responsables, informar a los donantes y a los beneficiarios sobre el uso de los recursos y el impacto de los proyectos.
6. Contribuir a la construcción del conocimiento, el análisis de la evaluación permite compartir con otros, difundir los aprendizajes y las mejores prácticas, contribuyendo al conocimiento general de los conceptos y procesos de desarrollo.

Los beneficios clave de este proceso son que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, reconocer las medidas adoptadas para abordar los problemas de desempeño y tener visibilidad del estado futuro del proyecto.

COORDINACIÓN DE SEGUIMIENTO A PROYECTOS ESCO

Una de las funciones esenciales de la ESCO es realizar el seguimiento a la ejecución de los proyectos de cooperación y analizar el estado de su cumplimiento. Dicha función está a cargo de la Coordinación de Seguimiento a Proyectos (CSP).

En virtud de lo anterior, el presente apartado de la guía contiene orientaciones y herramientas que facilitarán a la ESCO y a las instituciones del GOES la coordinación, acompañamiento y seguimiento a los proyectos en ejecución, a fin de obtener información que contribuya a la toma de decisiones que favorezcan al logro de los objetivos de los proyectos, con el propósito de fortalecer la gestión pública y rendición de cuentas; lo cual facilitará la gestión de nuevos fondos de cooperación para el país.

Adicionalmente, en el presente apartado, se encontrará información teórica referente al seguimiento a proyectos, la cual puede ser retomada por cada institución ejecutora para su seguimiento interno.

FUNCIONES DE LA CSP

- Dar seguimiento técnico al adecuado cumplimiento de objetivos y resultados de proyectos de cooperación internacional implementados por las instancias del gobierno central.
- Sistematización de cooperación internacional que ejecuta el gobierno central.
- Llevar a cabo gestión de conocimiento surgida a partir de la ejecución de proyectos de cooperación internacional realizada por las instancias del gobierno central.
- Participar y dar seguimiento estratégico a través de comités implementados en los proyectos que se estén ejecutando.

PASOS PARA DAR SEGUIMIENTO A PROYECTOS

Como se mencionó anteriormente, la Coordinación de Seguimiento a Proyectos es la encargada del seguimiento a los proyectos implementados por las instituciones del GOES, sin embargo, su labor inicia con la recepción de los planes de acción o documentos de proyectos aprobados, los cuales son trasladados desde la Coordinación de Alianzas y Diseño (CAD). El siguiente esquema muestra de forma resumida los pasos que se implementan en el seguimiento y coordinación con instituciones.

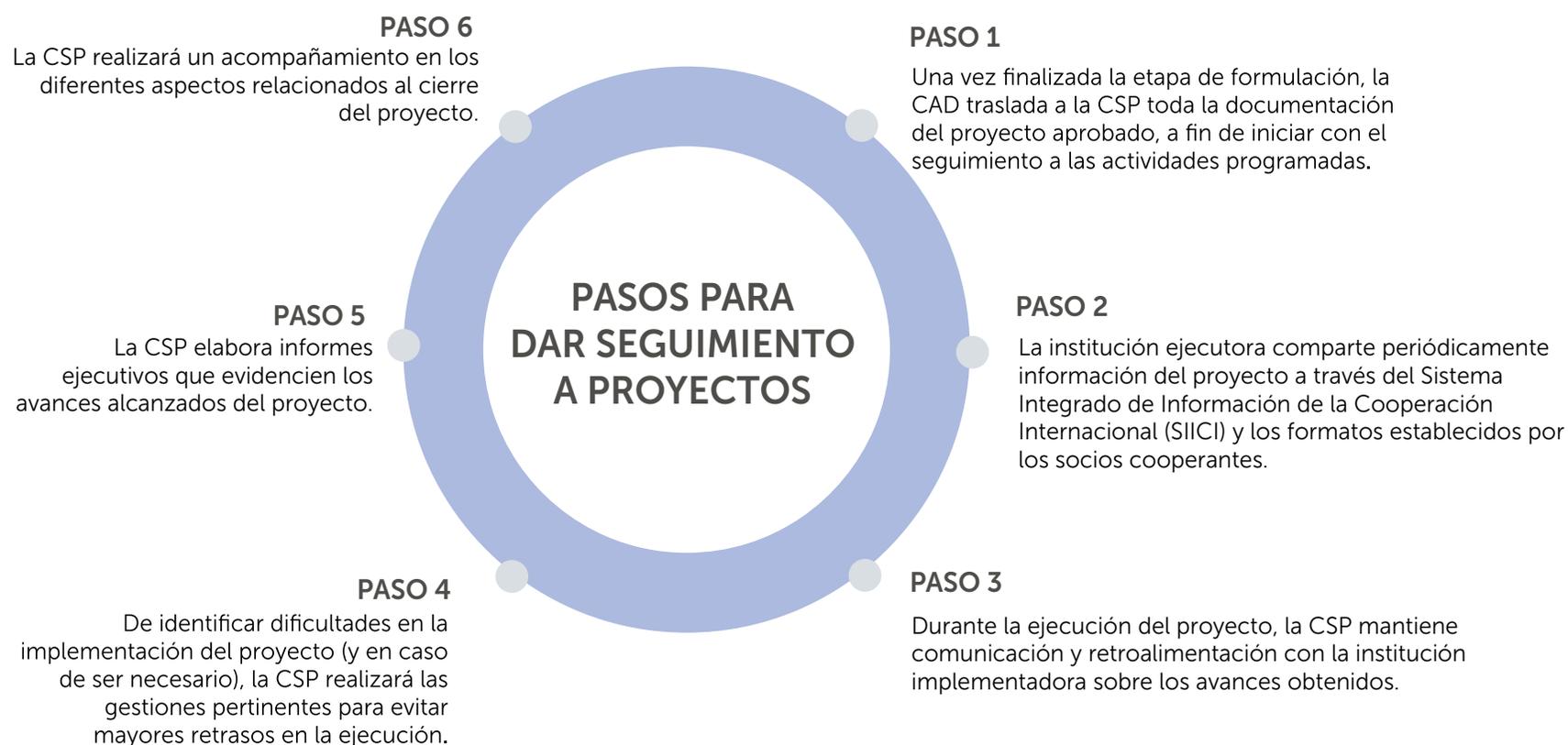


FIGURA 20: PASOS PARA DAR EL SEGUIMIENTO A PROYECTOS

Fuente: ESCO (2023)

PROCESO OPERATIVO DEL SEGUIMIENTO DADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

La ESCO define como seguimiento a proyectos al registro actualizado de los avances de estos y la verificación del cumplimiento de las actividades establecidas según los documentos de proyectos (DP) aprobados en sus diferentes modalidades de cooperación, a través de un proceso de coordinación y comunicación constante con la instancia implementadora o responsable del gobierno central.

Para ello, se pretende contar con información actualizada de los avances técnicos y financieros de los proyectos en ejecución. La ESCO podrá contar de forma rápida y efectiva con información veraz para la preparación de insumos a presentar a los socios cooperantes y a la Presidencia de la República; además podrá identificar, a través del análisis de la información y la comunicación constante, los posibles riesgos que impidan

el correcto avance de los proyectos o la consecución de los resultados esperados, con el objetivo de realizar las gestiones necesarias para definir soluciones de forma conjunta.

Es justamente en la implementación del proyecto cuando la ESCO, a través de la Coordinación de Seguimiento a Proyectos, trabaja en apoyo con las instituciones del GOES y mantiene informado al cooperante, en coordinación con RR. EE., sobre la ejecución de este. En ese sentido, todas las instituciones de GOES que ejecuten proyectos financiados con fondos de cooperación internacional no reembolsable y técnica deberán apearse a lo estipulado en la presente guía, a través de los instrumentos establecidos en ella.

TIPOS DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y SU SEGUIMIENTO

Cooperación financiera no reembolsable

Dicha cooperación es canalizada a través de dos vías:

1. A través de la Secretaría Técnica del Financiamiento Externo (SETEFE)

En el caso de las instituciones que ejecutan proyectos con recursos del Presupuesto Extraordinario de Reactivación Económica (PERE), continuarán la implementación técnica-financiera, así como procesos administrativos, bajo las normativas y lineamientos establecidas por la SETEFE.

SETEFE realizará su seguimiento técnico y financiero bajo los mecanismos y parámetros que dicha institución determine.

El seguimiento de la ESCO a los proyectos PERE será únicamente de carácter técnico para verificación de avances, a partir de los mecanismos establecidos en la presente guía, manteniendo la comunicación y coordinación con la institución implementadora y SETEFE.

En los casos en que se considere necesario, la CSP participará en los espacios de coordinación y diálogo que se determinen para asegurar la efectiva implementación de los proyectos.

Las comunicaciones que las instituciones ejecutoras remitan a los socios cooperantes deberán realizarse a través de SETEFE, incorporando en dicha comunicación a la ESCO para el respectivo seguimiento.

2. A través de Instituciones GOES

Para el caso de los proyectos cuyos fondos sean administrados por la Institución ejecutora, la ESCO realizará el seguimiento técnico para verificación de avances, a partir de los mecanismos establecidos por el socio cooperante, manteniendo la comunicación y coordinación directa con la institución ejecutora y socio cooperante; de no contar con herramientas de seguimiento definidas por el socio cooperante, se utilizarán las establecidas en esta guía.

Las comunicaciones que las instituciones ejecutoras remitan a los socios cooperantes deberán realizarse a través de ESCO.

En los casos que se considere necesario, ESCO participará o convocará a los involucrados del proyecto a espacios de coordinación y diálogo para asegurar la efectiva implementación de este.

Cooperación sur-sur

De acuerdo con el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), la cooperación sur-sur (CSS) está basada en relaciones directas y horizontales entre países que enfrentan problemas comunes y que tienen como propósito superar, a partir de esfuerzos conjuntos, los desafíos del desarrollo, a través de mecanismos como: el intercambio comercial, el intercambio de experiencias exitosas, y lecciones aprendidas.

Para el caso de la cooperación sur-sur, se cuenta con dos tipos de proyectos:

1. Proyectos de demanda: se refiere a aquellas asistencias técnicas que El Salvador solicita ante países socios, en los cuales, se comparten las experiencias exitosas, conocimientos u otro tipo de apoyos, bajo un enfoque de horizontalidad y complementariedad, para fortalecer el desarrollo de capacidades priorizadas. Para este caso, la coordinación de las actividades de intercambio, acciones e insumos generados están a cargo del país que otorga la asistencia. Sin embargo, desde la CSP se brinda un acompañamiento tanto a la institución receptora a nivel nacional como al socio cooperante.

Para este tipo de proyecto, se utilizarán las herramientas definidas en el Programa de Cooperación Bilateral con el país socio. En caso de no contar con herramientas de seguimiento definidas en el programa, se utilizarán las establecidas en esta guía.

2. Proyectos de oferta: se refiere a aquellas asistencias técnicas que El Salvador ofrece a países socios a partir del catálogo de cooperación sur-sur, en los cuales se comparten las experiencias exitosas, conocimientos u otro tipo de apoyos, bajo un enfoque de horizontalidad y complementariedad, para fortalecer el desarrollo de capacidades priorizadas.



Para este caso, la coordinación de las actividades de intercambio, acciones e insumos generados están a cargo de la institución en conjunto con la ESCO, que brinda un acompañamiento en la implementación del proyecto.

Para este tipo de proyecto, se utilizarán las herramientas definidas en el programa de cooperación bilateral con el país socio. En caso de no contar con herramientas de seguimiento definidas en el programa, se utilizarán las establecidas en esta guía.

Cooperación triangular

Para este tipo de cooperación, al igual que en las anteriores, la CSP mantiene una coordinación y comunicación constante con las instituciones implementadoras y socio cooperante, a fin de contribuir con el logro de los objetivos del proyecto.

Para este tipo de proyecto, se utilizarán las herramientas definidas en los marcos de cooperación entre El Salvador y los países involucrados. En caso de no contar con herramientas de seguimiento definidas, se utilizarán las establecidas en esta guía.

Cooperación multilateral

En el caso de la cooperación multilateral, la CSP mantiene una coordinación y comunicación constante con las instituciones implementadoras o beneficiarias y los organismos internacionales, a fin de contribuir en la articulación entre las partes involucradas, para el logro de los objetivos.

Para el seguimiento se utilizarán las herramientas definidas por los organismos internacionales y las establecidas en esta guía.

FORMATOS DE SEGUIMIENTO E INFORMES DE AVANCE

Para efectos del seguimiento en la ESCO, se adjunta en el anexo los formatos para cada uno de los tipos de proyectos, así como los formatos para la presentación de los informes de avance.

FINALIDAD DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

Los receptores de la información pueden ser definidos en diferentes grupos, respecto a la finalidad de la información solicitada:

- a. **Institución/es ejecutora/s:** podrá utilizar la información recolectada en el seguimiento para la toma de decisiones y realizar ajustes en la ejecución del proyecto, de requerirse, con el fin de alcanzar el objetivo establecido.
- b. **Los actores externos:** pertenecen a las instituciones en las que está inserto el programa o proyecto, a quienes se les debe rendir cuenta por razones contractuales, financieras o de dependencia jerárquica (ministerios y cooperantes).
- c. **La población objetivo:** deberá ser informada de los avances en la ejecución del proyecto para contar con insumos, propuestas y/o necesidades de mejora para la implementación de este.
- d. **La sociedad civil:** puede requerir o demandar información para conocer sobre la gestión de los programas sociales prioritarios.



Herramienta de apoyo:
Matriz_Registro_Interesados_Proyecto.xlsx

USO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN EL SEGUIMIENTO

La información obtenida a partir del seguimiento que cada instancia ejecutora lleve a cabo será esencial para la evaluación que se realizará como parte del proyecto (en el caso que esté programada o que sea requerida por el socio cooperante); de igual manera, servirá para la toma de decisiones para el cumplimiento de los compromisos en el marco del proyecto.

La información se puede clasificar en tres categorías que corresponden a diferentes finalidades del seguimiento:

- Información sobre la ejecución de las actividades planeadas y nivel de participación y/o involucramiento de la población objetivo; la cual es recolectada para apoyar la gestión cotidiana de los proyectos sobre el terreno. Estos datos se obtienen con un seguimiento sistemático sobre la marcha la cual debe realizarse desde cada una de las instituciones ejecutoras.
- Información sobre los resultados obtenidos y la respuesta de los beneficiarios; la cual es recolectada con el objetivo de comprobar los avances y revisar los planes de trabajo. Esta información se puede obtener a través de un seguimiento periódico realizado por las instituciones y que se canaliza a ESCO con el objetivo de conocer los avances, brindar acompañamiento en la implementación y solicitar apoyo cuando sea requerido.
- Información sobre el logro de los objetivos específicos y alcance generado con el proyecto; la cual contribuye para revisar y analizar si la lógica de intervención abona al avance en la transformación del problema que se busca solventar con el proyecto. Para este tipo de información se realiza el monitoreo en momentos específicos de la vida del proyecto, la cual se realiza por cada una de las instituciones ejecutoras en la fase intermedia y final del proyecto.

SEGUIMIENTO CON BASE EN INDICADORES

La selección de indicadores es central en el monitoreo y seguimiento. Estos deben elegirse estratégicamente, para contar con una cantidad reducida, fácil de medir y confiable, que garantice la información requerida para la toma de decisiones. Para ello, hay que identificar las actividades críticas de los procesos programados y las necesidades específicas de los destinatarios de la información.

Los Indicadores se formulan en la etapa o fase de formulación, ya que deberán ser elaborados en función del tipo de proyecto y de lo que se quiere dar seguimiento y evaluar posteriormente.

No obstante, existe un conjunto de indicadores que pueden ser considerados en el seguimiento de proyectos:

- a. Cobertura:** proporción de la población objetivo que es atendida por el programa o proyecto.
- b. Focalización:** el grado de focalización (F), es la proporción de la población beneficiaria que forma parte de la población objetivo.
- c. Eficacia:** Tradicionalmente se la ha definido como "el grado de logro de las metas de producción (bienes o servicios) de un proyecto independiente de los costos" (Cohen, 1993). Es decir,

la relación entre la cantidad de bienes o servicios que produce y distribuye el proyecto durante su operación y lo estimado en la programación.

- d. Eficiencia:** Es la relación entre los productos generados y los recursos utilizados en la producción.
- e. Calidad:** Indica el grado en que se está alcanzando el estándar previsto para los productos.
- f. Indicadores de avance físico - financiero:** Son comúnmente utilizados para analizar el grado de cumplimiento de la programación.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA SEGUIMIENTO

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para que la información sea útil, debe ser confiable y oportuna. Por ello es importante definir los instrumentos de recolección de información, la dirección o unidad responsable, la periodicidad, los planes de análisis de datos y la categoría de información que se va a utilizar:

- Las categorías de información se clasifican por tipo y fuente.
- La información por tipo que obtenemos puede clasificarse en cualitativa y cuantitativa.
- Las fuentes de información se pueden clasificar en dos tipos: fuentes primarias y fuentes secundarias.

Los instrumentos más comunes para la recolección de datos son la recopilación de mediciones, las bases de datos existentes, estudios, entrevistas, listas de control de preguntas/cuestionarios, registros de observación directa, grupos focales, análisis de acontecimientos críticos, monitoreo fotográfico o de video y/o reportes de proyectos.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Las herramientas y técnicas son elementos o métodos utilizados para llevar a cabo una determinada actividad de manera más efectiva, eficiente y organizada. En el contexto del seguimiento de proyectos, estas herramientas y técnicas se utilizan para recopilar datos, analizar información, realizar evaluaciones y tomar decisiones informadas sobre el progreso y los resultados del proyecto.

Las herramientas son instrumentos físicos o virtuales que ayudan en la ejecución de tareas específicas, como software de gestión de proyectos, hojas de cálculo, sistemas de comunicación, entre otros.

Las técnicas son métodos o enfoques específicos utilizados para llevar a cabo actividades clave dentro del seguimiento de proyectos.



Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para el seguimiento de proyectos. Incluyen, entre otras:

- **Análisis de alternativas.** El análisis de alternativas se utiliza para seleccionar las acciones correctivas o una combinación de acciones correctivas y preventivas a implementar cuando ocurre una desviación.
- **Análisis costo-beneficio.** El análisis costo-beneficio ayuda a determinar la mejor acción correctiva en términos de costo en caso de desviaciones del proyecto.
- **Análisis del valor y programación ganada.** El valor y programación ganada proporciona una perspectiva integral del alcance, el cronograma y el desempeño del costo.
- **Análisis de causa raíz.** El análisis de causa raíz se centra en identificar las razones principales de un problema.
- **Análisis de tendencias.** El análisis de tendencias se utiliza para pronosticar el desempeño futuro en función de los resultados pasados.

FORMATOS DE SEGUIMIENTO E INFORMES DE AVANCE

Para efectos del seguimiento en la ESCO, se adjuntan en el anexo los formatos para cada uno de los tipos de proyectos, así como los formatos para la presentación de los informes de avance.

MEDICIONES DEL AVANCE DE PROYECTOS EN EJECUCIÓN

La medición de un proyecto enseña el estado de este en un determinado momento de ejecución, y facilita datos objetivos que permiten cuantificar su desarrollo, identificar fallos y definir mejoras.

La medición del avance del proyecto es un proceso crucial para analizar si el proyecto se está llevando a cabo de acuerdo con el plan establecido y si se están alcanzando los objetivos y metas definidas. Algunos pasos clave para medir el avance del proyecto incluyen:

1. **Establecer criterios de medición:** antes de comenzar la ejecución del proyecto, es importante definir los criterios específicos que se utilizarán para medir el avance. esto puede incluir hitos, entregables (productos), tareas completadas, objetivos, resultados, indicadores o cualquier otro indicador relevante para el proyecto.
2. **Seguimiento de actividades:** durante la ejecución del proyecto, es esencial realizar un seguimiento regular de las actividades y tareas completadas.
3. **Comparación con el plan inicial:** con base en el plan inicial del proyecto (línea base), se debe comparar el progreso actual con el progreso planificado.
4. **Evaluación del presupuesto:** es importante hacer un seguimiento del gasto real frente al presupuesto establecido.



Nota: medir el avance del proyecto no solo implica evaluar las tareas completadas, sino también analizar el rendimiento general del proyecto y tomar las acciones correctivas necesarias para asegurar el éxito de este.

INFORMES DE SEGUIMIENTO

En el seguimiento de proyectos, existen diferentes tipos de informes que se pueden generar para analizar y comunicar el progreso del proyecto. Algunos de los tipos de informes más comunes son:

1. **Informe de avance:** proporciona una visión general del progreso del proyecto; destaca las tareas completadas, los hitos alcanzados y cualquier desviación o problema encontrado y las alternativas de solución a los problemas. También debe incluir un resumen del estado del presupuesto y futuras actividades a realizar.
2. **Informe de desviación:** se centra en las desviaciones entre lo planificado y lo real en términos de tiempo, costo y calidad. Identifica las diferencias y analiza las causas de las desviaciones, así como las medidas correctivas necesarias.
3. **Informe de riesgos:** se enfoca en identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el éxito del proyecto. Proporciona información sobre los riesgos identificados, su impacto potencial y las medidas de mitigación recomendadas.
4. **Informe de seguimiento de recursos:** se centra en el uso de los recursos del proyecto, como personal, equipos, materiales, etc. Proporciona información sobre la asignación y disponibilidad de recursos, así como cualquier necesidad adicional.

5. **Informe de calidad:** evalúa la calidad del trabajo realizado en el proyecto mediante el seguimiento de los estándares y requisitos establecidos. Puede incluir evaluaciones de calidad internas o externas, así como medidas correctivas recomendadas para garantizar la mejora continua.
6. **Informe de lecciones aprendidas:** recopila las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto, incluyendo los éxitos y los desafíos encontrados. Proporciona recomendaciones para futuros proyectos y comparte las mejores prácticas identificadas.

La elección de los informes adecuados dependerá de las necesidades y requisitos específicos del proyecto y de los interesados involucrados.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El proceso de interpretación de los resultados consiste en dar un significado a los hallazgos de los análisis cualitativo y cuantitativo. Es un juicio de valor sobre lo que significan los resultados obtenidos de los datos duros, las opiniones y los documentos. A partir de estas conclusiones se puede fortalecer el aprendizaje, al definir qué funciona y qué no en términos de actividades, estrategias, enfoques y políticas; también se hacen recomendaciones para acciones futuras.

Si el análisis de datos se hace para el seguimiento o monitoreo, esto puede resultar en una revisión del proyecto (actividades, objetivos, etc.) o en una revisión del sistema de seguimiento o monitoreo (nuevos indicadores, nuevos métodos de recolección, etc.).

El análisis permite mostrar los avances del proyecto y explicar el porqué de los logros (o en su caso, de los fracasos). A partir de este análisis, es posible sacar conclusiones, hacer recomendaciones de cambios futuros que requiera el proyecto.

SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (SIICI)

El SIICI es una herramienta informática de gestión de datos que facilita la toma oportuna de decisiones, para el establecimiento de alianza y el diseño de proyectos de cooperación internacional, la implementación de estrategias de cooperación que aseguren el logro de los objetivos y prioridades nacionales. Así como la adecuada coordinación interinstitucional y con los socios cooperantes, a través del oportuno seguimiento de los programas y proyectos que las distintas entidades del GOES ejecutan. Busca ser una herramienta de transparencia y eficacia de la cooperación que se recibe a nivel nacional.

MÓDULO DE FORMULACIÓN EN EL SIICI

El módulo de formulación de proyectos del Sistema Integrado de Información de la Cooperación Internacional (SIICI) es una herramienta que ayuda a los usuarios a crear y desarrollar propuestas de proyectos de manera estructurada y eficiente. Este módulo proporciona una serie de características y funcionalidades que permiten a los usuarios diseñar, planificar y describir todos los aspectos clave de un proyecto de cooperación.

El módulo ayuda a los usuarios a organizar y estructurar sus ideas, así como a presentar de manera efectiva sus propuestas de proyectos a las partes interesadas relevantes.

Dentro de este módulo, se vacía toda la información necesaria para la solicitud de un proyecto de cooperación siguiendo el *Formato de Presentación de Proyectos de cooperación internacional para el Desarrollo*, que contiene los siguientes apartados:

- Resumen del proyecto
- Datos generales del proyecto
- Información de las instituciones participantes
- Antecedentes y justificación el proyecto
- Matriz de planeación del proyecto
- Calendario de actividades y presupuesto (estimado) del proyecto

- Criterios de sostenibilidad/viabilidad del proyecto
- Aspectos transversales del proyecto
 - o Enfoque integrado de género (EIG)
 - o Valoración del aporte del proyecto a la sostenibilidad ambiental
 - o Valoración del aporte del proyecto al cambio climático (cuando esto aplique).

MÓDULO DE SEGUIMIENTO A PROYECTOS DEL SIICI

Con el fin de mantener un proceso permanente de actualización de cada proyecto en ejecución, se crea dentro del SIICI, el módulo de Seguimiento a Proyectos, el cual tiene por objetivo registrar los avances obtenidos de los proyectos vigentes, identificar dificultades en su implementación y fomentar la búsqueda de alternativas de solución de estas. Para ello, las instituciones del GOES deberán ingresar periódicamente a la plataforma del SIICI y compartir los avances técnicos y financieros que se registren durante ese periodo de tiempo.

Dentro de este módulo se encuentra el banco de proyectos vigentes, donde se visibilizan las generalidades de todos los proyectos con fondos de cooperación no reembolsable y cooperación técnica; adicionalmente, en este módulo cada institución del GOES responsable de la ejecución de proyectos encontrará un apartado para elaborar los informes de seguimiento de estos, los cuales contendrán:

- Avance financiero
- Avance técnico
- Modificaciones al documento de proyecto, presupuesto y tiempo de ejecución (de haber)
- Dificultades y alternativas de solución
- Entre otros elementos.

ACTORES PARTICIPANTES DEL PROCESO DE FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

Dentro de los actores participantes en estos procesos se pueden mencionar:

1. Instituciones del gobierno central
2. Organismos internacionales
3. Agencias de cooperación
4. Países receptores
5. Beneficiarios y comunidades locales.

RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES PARTICIPANTES

1. Instituciones del gobierno central:

1.1. Identificación de necesidades y prioridades: las instituciones del gobierno central son responsables de identificar las necesidades y prioridades del país en términos de desarrollo. Esto implica realizar análisis y evaluaciones exhaustivas para determinar los sectores que requieren apoyo externo y definir las áreas en las que se pueden implementar proyectos de cooperación.

1.2. Formulación de políticas y estrategias: las instituciones del gobierno central deben desarrollar políticas y estrategias claras en materia de cooperación internacional. Estas políticas deben establecer los objetivos, prioridades y principios rectores de la cooperación, así como los mecanismos de coordinación y gestión de los proyectos.

1.3. Coordinación y gestión de la cooperación: la ESCO es la responsable de coordinar y gestionar la cooperación internacional en el país. Esto implica establecer y mantener relaciones con los donantes y las agencias de cooperación, y asegurar que los proyectos se alineen con las prioridades nacionales y las políticas de desarrollo.

1.4. Negociación de acuerdos y compromisos: la ESCO tiene la responsabilidad de negociar acuerdos y compromisos con los donantes u otros países socios. Estos acuerdos establecen los términos y condiciones de la cooperación, incluyendo aspectos financieros, técnicos y de implementación de los proyectos.

1.5. Formulación de proyectos: las instituciones del gobierno central deben realizar la formulación de los proyectos de acuerdo con los lineamientos establecidos por la ESCO en su *Guía para la identificación, formulación y seguimiento de proyectos de cooperación internacional*.

1.6. Monitoreo y evaluación de proyectos: las instituciones del gobierno central deben realizar un seguimiento continuo de los proyectos de cooperación internacional para garantizar que se cumplan los objetivos establecidos. Esto implica monitorear el progreso de la implementación, evaluar los resultados obtenidos y hacer ajustes si es necesario e informar a la ESCO.

1.7. Rendición de cuentas y transparencia: las instituciones del gobierno central tienen la responsabilidad de rendir cuentas tanto a los donantes como a los ciudadanos del país. Deben asegurarse de que los fondos y recursos destinados a los proyectos de cooperación se utilicen de manera transparente y efectiva, y brindar información adecuada sobre los resultados y el impacto de los proyectos.

2. Organismos internacionales: tienen la responsabilidad de proporcionar orientación estratégica, coordinación y financiamiento a los proyectos de cooperación. También monitorean y evalúan su implementación para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos.

3. Agencias de cooperación: son responsables de diseñar, financiar e implementar programas y proyectos de cooperación en colaboración con los países receptores. También brindan asistencia técnica y capacitación a los socios locales para fortalecer sus capacidades.

4. Países receptores: tienen la responsabilidad de identificar y priorizar sus necesidades de desarrollo, formular proyectos que aborden dichas necesidades y participar activamente en su implementación y seguimiento. También deben asegurar la sostenibilidad de los proyectos mediante la asignación de recursos y la creación de políticas adecuadas.

5. Beneficiarios y comunidades locales: tienen la responsabilidad de participar activamente en la planificación, implementación y seguimiento de los proyectos. Esto implica proporcionar retroalimentación, informar sobre el impacto de los proyectos en sus vidas y asegurarse de que sus necesidades y derechos sean considerados.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. INCLUSIONES

Este glosario incluye términos que:

- Son propios, o prácticamente propios, de la cooperación internacional al desarrollo.
- No son necesariamente propios de la cooperación internacional al desarrollo, pero se usan de una forma diferente o con un significado más concreto en el ámbito de gestión de proyectos en todas sus fases, que en el uso cotidiano y general.

2. SIGLAS COMUNES

GOES	Gobierno de El Salvador	NDC	Contribuciones nacionalmente determinadas
CAPRES	Casa Presidencial	BM	Banco Mundial
ESCO	Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional	FMI	Fondo Monetario Internacional
CAD	Coordinación de Alianzas y Diseño	BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CSP	Coordinación de Seguimiento a Proyectos	CAF	Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe
MRREE	Ministerio de Relaciones Exteriores	PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
CID	Cooperación internacional al desarrollo	FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GpRD	Gestión para resultados de desarrollo	FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio climático	OIT	Organización Internacional del Trabajo
GEI	Gases efecto invernadero	GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible	GCF	Fondo Verde del Clima
EML	Enfoque de marco lógico	AECID	Agencia Española para la cooperación internacional al Desarrollo
PMI®	Project Management Institute	AMEXCID	Agencia Mexicana para la cooperación internacional al Desarrollo
PMBOK®	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos	CIDA	Agencia de Cooperación para el Desarrollo Internacional de Canadá
CEPAL	Comisión Económica para América Latina	USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
PM4R	Project Management for Results	JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón
PpR	Presupuesto por resultados	KOICA	Agencia de Cooperación Internacional de Corea
POA	Plan operativo anual	UE	Unión Europea
EDT	Estructura del desglose del trabajo		
GVG	Gestión valor ganado		
GPG	Gestión programación ganada		
LMA	Ley de Medio Ambiente de El Salvador		

3. DEFINICIONES

Actividades: 1. Porción definida y planificada de trabajo ejecutado durante el curso de un proyecto. 2. Acciones que deben ser llevadas a cabo para conseguir los entregables del proyecto (RAE, 2014).

Acción climática: cualquier política, medida o programa con miras a reducir los gases de efecto invernadero, construir resiliencia al cambio climático o apoyar y financiar esos objetivos (Scardamaglia et al. 2019, 1).

Adaptación: «Se entiende como el monto asignado al proyecto para la ejecución de aquellas actividades que promueven la reducción de la vulnerabilidad humana y natural a los impactos del cambio climático, y los riesgos derivados de dicho fenómeno, además de aquellas actividades que promuevan, mantengan o incrementen la capacidad adaptativa y resiliente» (OCDE, 2011).

Alianzas: la acción de aliarse, un pacto o unión entre personas, grupos sociales o estados para lograr un fin común; también puede entenderse como un conjunto de naciones, gobiernos o personas que se han aliado; pacto, convenio o tratado en que se recogen los términos en que se alían dos o más partes (RAE, 2014).

Alineación: basar el apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios

Análisis de Riesgo: proceso que implica identificar, evaluar y gestionar las amenazas, eventos, daños y consecuencias potenciales que podrían surgir durante la ejecución de un proyecto.

Cambio climático: se refiere a los cambios a largo plazo de las temperaturas y los patrones climáticos. Estos cambios pueden ser naturales, debido a variaciones en la actividad solar o erupciones volcánicas grandes (Naciones Unidas, 2023).

Causa: fundamento, motivo, origen y principio de algo. Por ejemplo, si una persona tropieza con algún obstáculo, y se lesiona la rodilla, la caída es la causa de la lesión.

Conflicto: situación en la cual dos o más personas con intereses distintos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de dañar, eliminar a la parte rival o arrebatarle poder de algún tipo en favor de la propia persona o grupo.

Contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC, por su sigla en inglés): son los compromisos asumidos por los países que forman parte de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y que deben llevarse a cabo para intensificar sus acciones contra el cambio climático, ya sea para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) (acciones de mitigación) o para adaptarse a los impactos producidos por ese fenómeno (acciones de adaptación). Las contribuciones de cada país son establecidas en función de sus circunstancias nacionales y sus respectivas capacidades.

Contrapartida: los fondos de contrapartida o la participación en los costos significan que una parte del costo del proyecto no se paga con fondos de cooperación. Los fondos de contrapartida generalmente se expresan como un porcentaje de la cantidad total de fondos del proyecto. Las contribuciones de contrapartida en efectivo incluyen el efectivo gastado para los costos del proyecto. Las contribuciones de contrapartida en especie son contribuciones no monetarias realizadas, puede ser en forma de servicios, suministros, bienes inmuebles y equipo. El valor del servicio puede utilizarse para los requisitos de contribución de contrapartida.

Coyuntura: «conjunto de circunstancias, hechos importantes o históricos, contingentes y cambiantes que determinan una situación» (RAE, 2014).

Derechos humanos: garantías inherentes a todos los seres humanos y que reconocen, regulan y protegen la dignidad de las personas, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua o cualquier otra condición. Estos derechos rigen la manera en que los individuos viven en sociedad y se relacionan entre sí, al igual que sus relaciones con el Estado y las obligaciones del Estado hacia ellos (UNICEF, 2023).

Desarrollo sostenible: es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medioambiente y el bienestar social (ONU, 1987).

Documento de proyecto: el documento del proyecto, testimonio de compromiso y prueba de transparencia de los procesos, es el instrumento que le permite al investigador organizar sistemáticamente la información y las acciones para administrar los recursos de manera eficiente, orientar los esfuerzos al logro de los objetivos, identificar los criterios y mecanismos para el seguimiento y facilitar el acceso a los recursos.

Efecto: es todo comportamiento o acontecimiento del que puede razonablemente decirse que ha sido influido por algún aspecto del programa o proyecto.

Enfoque de marco lógico: se trata de una metodología de planificación muy utilizada en proyectos de cooperación internacional que resume de forma clara en una sola matriz las características principales de un proyecto, desde el diseño e identificación, ¿cuál es el problema?; la definición, ¿qué debemos hacer?; la valoración, ¿cómo debemos hacerlo?; la ejecución y supervisión, ¿lo estamos haciendo bien?, hasta la evaluación, ¿lo hemos logrado?

Insumos (entradas): elemento, interno o externo del proyecto requerido por un proceso antes de que dicho proceso continúe. Puede ser un resultado de un proceso predecesor. Es un concepto

económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes.

Entregable (producto): cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto (PMI, 2017).

Equidad de género: se define como «la imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, un objetivo de equidad de género a menudo requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres».

Estructura del desglose del trabajo (EDT): descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos y crear los entregables requeridos.

Formulación de proyectos: es la etapa centrada en el diseño de las distintas opciones del proyecto, de parte del formulador, lo que significa sistematizar un conjunto de actividades técnicas viables, para alcanzar los objetivos y solucionar el problema que motivó su inicio.

Género: se refiere a los roles, las características y oportunidades definidos por la sociedad que se consideran apropiados para los hombres, las mujeres, los niños, las niñas y las personas con identidades no binarias.

Gestión de conflictos: actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del propio conflicto.

Gestión de proyectos: es un enfoque metodológico para planificar, orientar y controlar los procesos del proyecto. Puede aplicarse a todo tipo de proyectos, y busca alcanzar un objetivo en concreto, utilizando los recursos necesarios en un plazo de tiempo determinado.

Gestión para resultados de desarrollo (GpRD): es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo hacia la generación del mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas subnacionales para generar mejoras sostenibles en la calidad de vida de la población (García L. & García M., 2010).

Gobernanza: «La realización de relaciones entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado por la

competencia y cooperación donde coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales (ciudadanía y sus distintos mecanismos de organización temporal y/o espontánea). La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad» (Whittingham Munéva, 2010).

Grupos focales: técnica de recolección de información que reúne a participantes precalificados y expertos en la materia para conocer sobre sus expectativas y actitudes con respecto a un producto, servicio o resultado propuesto.

Herramienta: algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.

Hito: punto o evento significativo dentro de un proyecto, programa o portafolio. Los hitos simbolizan logros o momentos clave del proyecto, ya que son eventos y no actividades o tareas específicas. Se utiliza para medir el progreso y mostrar cómo se acerca a los objetivos que se han establecido.

Identificación de proyectos: es la fase de recogida de datos e información, a partir de los cuales se detectan los principales problemas, necesidades de los beneficiarios y se van definiendo las posibles estrategias de intervención o las alternativas.

Igualdad de género: se define como «la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños».

Indicadores: un indicador es una característica específica, observable y medible, que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa o proyecto hacia el logro de un resultado específico. Los indicadores son instrumentos para medir la consecución de ciertos hechos relevantes que determinadas acciones e iniciativas producen a lo largo de un período de tiempo. Un indicador puede ser tanto una medida como un hecho, una opinión o una percepción, que describe un estado o una situación y determina los cambios sobrevenidos a ese estado o situación.

Interesados (stakeholders): individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio.

Institución ejecutora: son aquellas instituciones que poseen capacidades técnicas e infraestructura interna adecuada en los aspectos científicos, técnicos, administrativos y financieros que garanticen la adecuada ejecución del proyecto.

Institución responsable: es la entidad que asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones, actuando de manera ética y transparente en todos sus procesos.

Juicio de expertos: juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada.

Lecciones aprendidas: grupo de experiencias obtenidas después de la finalización de un proyecto o de una parte de él. Las experiencias describen de forma neutral lo que funcionó y aquello que no lo hizo e incluyen un informe del riesgo que podría ocasionar ignorar la lección aprendida. Captar y compartir las lecciones aprendidas es una parte importante del proceso de mejoramiento.

Lógica de intervención: estrategia que está en la base de un proyecto. Es la descripción de lo relacionado con cada uno de los cuatro niveles de objetivos (objetivos generales, objetivo específico, resultados, actividades).

Matriz de asignación de responsabilidades: la RAM muestra los recursos del proyecto asignados a cada actividad del proyecto.

Matriz RACI: La matriz RACI también se conoce como una matriz de asignación de responsabilidad o un gráfico de responsabilidad lineal. Describe el uso de varias funciones relacionadas con las actividades realizadas en una empresa. Las siglas significan: responsable; autorizado; consultado; informado.

Mitigación: «Se entiende como el monto asignado al proyecto para la ejecución de aquellas actividades que contribuyen con el objetivo de estabilización de gases de efecto invernadero (GHG) en la atmósfera a un nivel que impida la interferencia dañina de las actividades humanas en el sistema climático según lo establece la CMNUCC y que promueve esfuerzos o límite de emisiones o promueve el secuestro de estos gases» (OCDE, 2011).

Monitoreo y control de proyectos: hace un seguimiento de las métricas de desempeño para mantener un proyecto dentro del cronograma, el presupuesto y el alcance. El proceso ayuda a los equipos de proyecto a descubrir los problemas antes de que se produzcan.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): son el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales que se enfrentan día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia.

Overhead: en un proyecto de cualquier tipo se denominan gastos o costes generales; en inglés, *overhead* (abreviado de *overhead cost* u *overhead expense*) se refiere al gasto por el mero hecho de tener una actividad en funcionamiento; es decir, la comisión que solicitan las implementadoras de los proyectos.

Plan de acción: es el documento oficial programático que faculta a la Secretaría Técnica de Financiamiento Externo (SETEFE) a canalizar recursos del Presupuesto Extraordinario para Reactivación Económica (PERE) a las entidades para la ejecución de intervenciones.

PM4R: su nombre deriva de su significado, «Project Management for Results», y es una metodología desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) que provee de las herramientas esenciales conforme a las buenas prácticas internacionales, para lograr el éxito de los proyectos de desarrollo en sus diferentes elementos de cronograma, costo y calidad.

Población vulnerable: Grupo de personas que se encuentran en estado de desprotección o incapacidad frente a una amenaza a su condición social, psicológica, física y mental, entre otras.

Políticas públicas: conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, tanto los ciudadanos como el propio gobierno consideran prioritarios (Tamayo S., 1997).

Presupuesto por resultados (PpR): El PpR es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles.

Programa: «conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos y a través de los cuales se pueden establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos».

Proyecto: conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, con el fin de alcanzar un objetivo específico concreto dentro de unos límites de presupuesto y tiempo determinado. El Proyecto es una herramienta que facilita la satisfacción de las necesidades de la población.

Proyecto de cooperación: el conjunto de actuaciones realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta, con el propósito de promover el progreso de los países del Sur para que sea más equilibrado en relación con el Norte, además de sostenible.

Resultados: son los productos tangibles que se quieren generar con la ejecución del proyecto, como resultado de los objetivos específicos.

Salida (Insumos): producto, resultado o servicio generado por un proceso. Puede ser un dato inicial para un proceso sucesor.

Secretaría Técnica del Financiamiento Externo (SETEFE): secretaría adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores mediante la cual se manejan financieramente los fondos de la cooperación destinados al Gobierno de El Salvador y mediante la cual se canalizan hacia las instancias nacionales.

Sostenibilidad (de un proyecto): condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión. La sostenibilidad, entendida también como viabilidad, durabilidad o sustentabilidad, consiste en interrogarse sobre las posibilidades de mantener ciertas acciones una vez terminado el apoyo externo.

Algunos factores claves que apuntan hacia la viabilidad /sostenibilidad de un proyecto (y sobre todo programa), son los también denominados factores de desarrollo.

Sostenibilidad ambiental: es la gestión eficiente de recursos naturales en la actividad productiva, permitiendo su preservación para las necesidades futuras.

Seguimiento a proyectos: es un conjunto de herramientas y buenas prácticas que tienen la finalidad de ayudar a los encargados a supervisar el progreso de sus iniciativas y la ejecución del proyecto.

Técnica: procedimiento sistemático definido y utilizado por una o más personas para desarrollar una o más actividades, a fin de generar un producto o un resultado o prestar un servicio y que puede emplear una o más herramientas.

ANEXOS

PLANTILLAS

Herramientas de apoyo

Elementos Básicos para la Construcción de una Hoja de Vida de Indicadores

Matriz de Riesgos–Plantilla y ejemplos.xlsx

Plantilla_Matriz_Selección_Proyectos.xlsx

Plantilla Matriz_ Análisis_x_Interesado_Proyecto.xlsx

Plantilla Lista_Actividades_Proyectos_CoopIntl.xlsx

Plantilla Plan de Recursos del Proyecto.xlsx

Plantilla Matriz RACI_ESCO.xlsx

Plantilla Estimación_Costos_Proyecto.xlsx

Plantilla Matriz_Registro_Interesados_Proyecto.xlsx

Formatos

Formato de perfil técnico de proyecto

Formato de perfil técnico inicial para demanda de cooperación sur-sur

Formato de matriz de seguimiento a proyectos

Otros

Listado de verbos para formulación de objetivos generales y específicos

HERRAMIENTAS DE APOYO

TABLA 24: ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA HOJA DE VIDA DE INDICADORES

Elemento/campo	Descripción
Nombre del indicador	Debe ser una expresión verbal, precisa y concreta sobre lo que se quiere medir. El nombre debe caracterizarse por ser claro, preciso, auto explicativo y que cualquier persona pueda entender qué se mide con ese indicador.
Descripción del indicador /uso	Presenta información adicional sobre el indicador que amplía lo que se detalla en el nombre. Incluir una breve descripción de la información que el indicador va a proporcionar.
Tipo de indicador	Debe indicarse cuál es el tipo de indicador a utilizar, dependiendo del interés de lo que se quiera medir. Los cuatro tipos de clasificaciones de indicadores más comunes son: medición, nivel de cadena de resultados, jerarquía y desempeño.
Dimensión del indicador	Identifica las dimensiones de desempeño en la que se centra el indicador. Puede ser la eficacia, eficiencia, calidad o economía.
Unidad de medida	Corresponde al parámetro de referencia o nominador del indicador. Magnitud en la que se mide el indicador, por ejemplo, porcentaje, cantidad, promedio, tasa, índice.
Tipo de cálculo	Establece la cuantificación acumulada o no de las metas y avances registrados por el indicador. Puede ser acumulado, o no acumulado.
Fórmula de cálculo	Descripción de los cálculos o transformación de las variables necesarias para obtener el valor cuantitativo del indicador.
Variables de cálculo	Descripción precisa de cada una de las variables contenidas en la fórmula, con su respectiva sigla.
Frecuencia de medición	Corresponde al período de tiempo esperado entre una medición y otra. Puede ser bianual, anual, semestral, trimestral, bimensual, mensual o semanal.
Fuente de información	Institución y/o unidad organizativa que genera la(s) variable(s) de cálculo.
Medio de verificación	Medio a partir del cual comprobar la veracidad de la información reportada en los avances de cada variable de cálculo.
Parámetros de desagregación	Detalla las necesidades de desagregación del indicador a partir de los análisis que se requieran. Por ejemplo, por zona geográfica (Departamento o Municipio), por población (edad o sexo) o cualquier otra clasificación que se requiera.
Programa institucional asociado	Programa que desarrolla la entidad responsable asociado al indicador.
Producto institucional asociado	Producto institucional del PPR asociado al indicador.
Objetivo estratégico asociado	Área de acción del plan de gobierno asociado al indicador (revisar alineación).
Fecha de formulación	Identifica el día, mes y año en el que se creó el indicador.
Responsable recolección	Establece el funcionario responsable de recolectar y reportar la información relacionada con el indicador.
Unidad organizativa responsable recolección	Identifica la unidad organizativa a la que pertenece el funcionario responsable de la recolección y reporte de información.

Matriz de Riesgos–Plantilla y ejemplos

ID PROYECTO:								
FECHA DE INICIO:								
FECHA DE TÉRMINO PROPUESTA:								
#	Riesgo (si)	Posible resultado (entonces)	Síntoma	Probabilidad (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
	<p>Detallar el riesgo identificado.</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Que no se entregue el equipo en tiempo.</p>	<p>Especificar cuál sería el efecto en caso de que el riesgo ocurra.</p> <p>Ejemplo: Retraso en el proyecto.</p>	<p>Identificar una señal de alarma o advertencia de que el riesgo puede ocurrir.</p> <p>Ejemplo: el proveedor no proporciona una respuesta concreta, solo da largas a la entrega del equipo.</p> <p>Recuerda que no todos los riesgos tienen síntomas.</p>	<p>Evaluar la probabilidad de que el riesgo ocurra. (Alto, Medio y Bajo)</p>	<p>Evaluar el impacto en el proyecto en caso de que el riesgo ocurra.</p> <p>[Alto, Medio y Bajo]</p>	<p>Priorizar los riesgos</p>	<p>Especificar la acción que el Equipo de Trabajo llevará a cabo para eliminar, trasladar o mitigar el riesgo.</p>	<p>Nombre del responsable del Equipo de Trabajo que llevará a cabo la acción de respuesta al riesgo.</p>

Plantilla Matriz de Selección de Proyectos

Prioridades Estratégicas (Criterios)	Ponderación	Alternativas				
		Estrategia 1 (Proyecto)	Estrategia 2 (Proyecto)	Estrategia 3 (Proyecto)	Estrategia 4 (Proyecto)	Estrategia 5 (Proyecto)
Criterio 1	0.5	1				
Criterio 2	0.5	1				
Criterio 3	0.5	1				
Criterio 4	0.5	1				
Criterio 5	0.5	1				
Criterio 6	0.5	1				
Total		3	0	0	0	0

Directrices

Esta plantilla calcula puntajes ponderados para proyectos propuestos en función de su alineación con las prioridades estratégicas de la organización. Las prioridades estratégicas se completan en la columna A: la plantilla se limita a 6 prioridades diferentes y se debe tener cuidado si se amplía, ya que puede diluir demasiado las prioridades.

La columna B contiene un ajuste de ponderación para las prioridades. El ejemplo asume una ponderación entre 0 y 1, pero se puede usar cualquier número. Cuanto más alto sea el número, más contribuirá la puntuación de esa prioridad a la puntuación general del proyecto. Para este caso se ha ponderado igual todos los criterios, lo cual en la realidad no funciona de esta manera.

Las columnas C a L representan los proyectos candidatos. La plantilla está configurada para 10 proyectos, ya que cabe convenientemente en papel legal, pero puede ampliarla según sea necesario. La columna C tiene algunos datos de muestra completados y he asumido un valor de 1 a 5 en la puntuación, pero nuevamente, puede usar lo que quiera, ya que el total se ajustará adecuadamente. La fila total calcula la puntuación ponderada de cada proyecto y sombrea los resultados en función de la puntuación. Cuanto más verde es la celda, mayor es la puntuación, seguida de amarillo y rojo.

Plantilla Matriz_ Análisis_x_Interesado_Proyecto

Matriz de Análisis por Interesado					
Proyecto:	Nombre del proyecto.				
Código:	Código identificador del proyecto.				
Fecha de Inicio:	Fecha de comienzo del proyecto.				
Stakeholder:	Nombre con el que se identifica al interesado.				
Tipo:	Identifica si el interesado desempeña un rol interno o externo al proyecto				
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto negativo	
Objetivos o resultados del proyecto en los que el stakeholder muestra interés o puede influir.	Grado de interés que muestra el interesado en el proyecto.	Grado de influencia que puede ejercer el interesado sobre el éxito del proyecto.	Acciones que puede realizar el stakeholder para impactar positivamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir.	Acciones que puede realizar el stakeholder para impactar negativamente los objetivos en los que muestra interés o puede influir.	lista de acciones que pueden realizarse para obtener mayor apoyo o evitar obstáculos por parte del interesado durante la ejecución y/o cierre del proyecto.
Conclusiones:	Síntesis sobre puntos clave a considerar en el manejo de las expectativas del interesado. Se define que tipo de actor es y el rol que desempeña en el proyecto.				

Plantilla Lista_Actividades_Proyectos_CoopIntl

IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN, ESTIMACIÓN, CALENDARIO Y SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO:

ID DEL PROYECTO:

ID	Código EDT	Abreviatura	Actividades	Hito 1_/	Secuencia de Actividades 2_/	Estimación de la Duración 3 _/	Fecha Inicio	Fecha Finalización

Elaborado por: Lic. Manuel de J. Martínez A., MBA, PMA™, PMPA™, MSC

1_/ Definir SI es o NO un Hito.

2_/ Precedencias.

3_/ Pueden ser horas, días, semanas, meses, etc. Revise las técnicas de cálculo de estimaciones propuestas por el PMBok®, 6a. Ed.

4_/ En valores monetarios (US\$). Los RRHH en valor horas/hombre

Plantilla Plan de Recursos del Proyecto

ÁREA ORGANIZATIVA	ROL	QTY	TASA DE PAGO	SOLICITADO FECHA DE INICIO	PROYECTADO FECHA FINAL	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3
Departamento 1	Función 1					21	20	23
Departamento 1	Función 2							
Departamento 2	Función 1							
Departamento 2	Función 2							
Departamento 2	Función 3							
Departamento 3	Función 1							

Fuente: Guía de Herramientas

Plantilla Matriz RACI_ESCO

Plantilla Matriz RACI																				
Entregables o Actividades / Roles	Líder del proyecto					Miembros del equipo					Sub equipos					Colaboradores externos				
	Rol #1	Rol #2	Rol #3	Rol #4	Rol #5	Rol #1	Rol #2	Rol #3	Rol #4	Rol #5	Rol #1	Rol #2	Rol #3	Rol #4	Rol #5	Rol #1	Rol #2	Rol #3	Rol #4	Rol #5
	Iniciar actividades de la fase																			
Planificar actividades de la fase																				
Ejecutar actividades de la fase																				
Controlar las actividades de la fase																				
Cerrar las actividades de la fase																				

Plantilla Estimación_Costos_Proyecto

Código EDT	Entregable o producto	Actividad	Tipo de Recurso: Personal					Tipo de Recurso: Materiales o Consumibles					Tipo de Recurso: Maquinas o no consumibles								
			Nombre del Recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del Recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre del Recurso	Unidades	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total				

Matriz de Registro de Interesados (Stakeholders) (Grupos Relevantes)

Información de identificación				Información de evaluación						Clasificación de los Interesados		
Nombre	Cargo	Organización/ Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	Requisitos Principales	Expectativas Principales	Nivel de Influencia	Nivel de Interés	Fase de mayor Interés	Tipo de Interesado	Postura ante el Proyecto

Fuente: Guía de Herramientas para el diseño, gestión, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de Desarrollo Económico Local (2011). Manuel de J. Martínez Alfaro.

*Estas valoraciones provienen de la Matriz de Análisis por Interesado.

FORMATOS

Formato de Perfil Técnico Inicial de Oferta de Proyecto
FF-01_092023_v1

FORMATO FICHA DE PERFIL TÉCNICO INICIAL DE OFERTA DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Este formato servirá para presentar las solicitudes de Proyectos de cooperación internacional para el Desarrollo (CID) que se ejecutarán en colaboración con el Gobierno de El Salvador. La información proporcionada permitirá valorar la viabilidad de estos. En caso de requerir apoyo para completarlo, contacte a su contraparte en la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO).

Una vez completado este formato será vaciado en el Sistema Integrado de Información de la cooperación internacional (SIICI) en la página <https://portal.esco.gob.sv/> para que la ESCO asigne la prioridad al mismo e inicie el proceso de gestión y establezca el código de seguimiento respectivo.

Para facilitar su completado, se sugiere consultar la Guía para la Identificación, Formulación y Seguimiento de Proyectos de cooperación internacional con Enfoques Transversales que se ha compartido con todas las instancias gubernamentales y sus plantillas. Se encuentra disponible también en la página WEB de ESCO. Este formato hace parte de la Guía de la referencia.

Formato de perfil técnico inicial de proyecto

Código del proyecto: Versión Uso Interno

0	Institución	
DATOS GENERALES DEL PROYECTO		
1	Nombre del proyecto	(máximo 20 palabras)
1.1	Resumen del Proyecto	Describa brevemente lo que se pretende trabajar a través del proyecto, en función de su objetivo, duración y actividades propuestas. Máximo 200 palabras.
2	Modalidad y	Financiera No Reembolsable <input type="text"/>
	Tipo de Cooperación	Seleccione la opción de modalidad de cooperación según se requiera. Financiera: <input type="text"/> Técnica: <input type="text"/> Regional: <input type="text"/>
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO		
3	Antecedentes y Justificación del Proyecto	Contexto. Describa brevemente las circunstancias actuales que permiten entender el problema o necesidad identificada, en función de los factores sociales, culturales, políticos, ambientales, entre otros. Máximo 300 palabras.
		Descripción del problema o necesidad (árbol de problemas). Describa la narrativa del árbol de problemas que permite analizar las causas y efectos del problema central. Máximo 600 palabras. Adicionalmente, adjunte las herramientas del árbol de problemas que respalden esta información en un Anexo a este formato.
		Descripción de la alternativa seleccionada (análisis de alternativas, si aplica). Describa la narrativa del análisis de alternativas, en donde se expliquen los criterios valorados para seleccionar la estrategia de intervención más viable, es decir el proyecto. Máximo 400 palabras. Adicionalmente, adjunte el análisis de alternativas (si aplica).
		Antecedentes. Mencione las políticas públicas y los proyectos de cooperación previos o en ejecución que han intentado resolver el problema descrito. Incluya los nombres, socios involucrados y fechas. Máximo 300 palabras.
		Beneficiarios directos e indirectos. Indique de manera concreta y desagregada (por sexo y grupos de edad) la población / institución (es) / zona geográfica beneficiada con la realización del proyecto. Máximo 200 palabras.
MATRIZ DE PLANEACIÓN DEL PROYECTO		
4	Vinculación del Proyecto con Políticas Nacionales y/o Globales/Objetivos De Desarrollo Internacionalmente Acordados Indicar las políticas, planes nacionales e internacionales que están directamente relacionados al proyecto (puede ser más de uno):	
5	Objetivo general	Explicar cómo el proyecto contribuirá con la solución o el cambio que se propone alcanzar en la población objetivo, beneficiada y/o participante, el cual debe guardar coherencia con el problema identificado.

6	Resultados esperados		Detallar el efecto esperado al final del proyecto. Este efecto debe guardar coherencia con el problema identificado, ya que el proyecto contribuirá a menguar o eliminar el problema.			
	Resultado 1					
	Resultado 2					
11	Productos		Detallar los productos del proyecto (conjunto de bienes y servicios), de forma concreta y cuantificable, que contribuyan con el logro del objetivo planteado.			
12	Actividades		Listar las principales actividades o acciones previstas, las cuales deben articularse con los productos del proyecto. Especifique las acciones y/o productos.			
13	Duración estimada del proyecto (meses).		Indicar la duración estimada de la ejecución del proyecto, en años y meses. Total (meses)			
14	Localización del Proyecto		Señalar la localización geográfica o el ámbito en el que se realizarán las actividades del proyecto, de ser dentro de una institución del estado mencionarlo.			
15	Presupuesto total del proyecto		Recursos financieros que se requieren para el desarrollo de las actividades y obtener los productos planteados. A pesar de ser un valor estimado, será necesario que sea lo más cercano al real. También se requiere especificar los aportes ya sean financieros o en especie tanto de El Salvador como del Socio para el Desarrollo, así como lo requerido bajo el concepto de fondos de triangulación (según sea el caso) y los rubros que se pretenden cubrir con ello: pasajes aéreos, alimentación, alojamiento, viáticos, otros gastos excepcionales debido a la urgencia del COVID.			
15	Sostenibilidad del Proyecto. (Consultar GIFS, págs. 41-42)		Mencionar las condiciones para que dicho proyecto, luego de finalizar su ejecución, siga cumpliendo su objetivo, entre ellas se podría considerar: la organización o entidad que asumiría el proyecto para asegurar su continuidad en el mediano y largo plazo; y la entidad que realizaría la sistematización de la experiencia para la difusión de resultados, que permita su escalamiento o replicabilidad.			
16	Población beneficiada y/o participante. (Consultar GIFS, págs. 30-31)		Hombres:		Mujeres:	
17	Instituciones participantes en el proyecto					
18	Datos de Contacto	Nombre	Cargo	Correo institucional	Teléfono	Dirección Institucional

INSTRUCCIONES GENERALES DE COMPLETADO

A. DEFINICIÓN DE LA FICHA

El formato de la Ficha de Perfil Técnico Inicial constituye una herramienta que contiene información básica de un proyecto, identificado por una institución del Gobierno, que permitirá realizar una evaluación preliminar para su posible canalización ante un Socio para el Desarrollo.

B. CONSIDERACIONES GENERALES

1. El apoyo se realizará posterior a la solicitud enviada por el titular del sector a la directora de ESCO.
2. El Formato es de utilidad para ESCO para las gestiones que esta tenga que realizar con los socios para el desarrollo.
3. La presentación del formato no implica la aceptación del proyecto por parte de ESCO, primero se revisará y se retroalimentará de ser necesario antes de iniciar gestiones con los Socios para el Desarrollo.
4. Cualquier consulta sobre el completado del formato puede comunicarse con el Coordinador de área de Alianzas y Diseño al siguiente correo electrónico: emonge@presidencia.gob.sv
5. Los apartados del formato son indicativos cada institución ampliará y añadirá las páginas necesarias de acuerdo con los requerimientos del proyecto que se está presentando.

Formato de Perfil Técnico Inicial para Demanda de Cooperación Sur - Sur

Código del proyecto: Versión Uso Interno

0	Institución GOES					
DATOS GENERALES DEL PROYECTO						
1	Nombre del proyecto	Descripción breve del qué, en qué o en quién y en dónde (máximo 20 palabras)				
2	Resumen del Proyecto	Describa brevemente el objetivo del proyecto, la duración y las actividades propuestas. Máximo 200 palabras. .				
3	Modalidad de Cooperación	Cooperación sur - sur				
4	Subtipo de Cooperación	Seleccionar el subtipo de cooperación según corresponda a la solicitud. Elija un elemento.				
5	Datos de contacto	Nombre	Cargo	Dirección de correo electrónico institucional	Teléfono	Dirección Institucional
DATOS REFERENTES DEL PAÍS Y FECHA QUE SOLICITA EL SALVADOR						
6	País	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:		
7	Nombre de la institución extranjera de interés para el GOES	Opción 1:	Opción 2:	Opción 3:		
8	Tema de interés					
9	Número de funcionarios y/o servidores públicos del GOES beneficiarios servidores públicos del GOES beneficiarios					
10	Fechas para la primera reunión exploratoria (las fechas deberán tener 15 días de anticipación)	Fecha 1:	Fecha 2:			
INFORMACIÓN DE LA INICIATIVA DE COOPERACIÓN						
11	Antecedentes y Justificación del Proyecto	Contexto. Describa brevemente las circunstancias actuales que permiten entender el problema o necesidad identificada, en función de los factores sociales, culturales, políticos, ambientales, entre otros. Máximo 300 palabras.				
		Descripción del problema o necesidad (árbol de problemas). Describa la narrativa del árbol de problemas que permite analizar las causas y efectos del problema central. Máximo 600 palabras. Adicionalmente, adjunte las herramientas del árbol de problemas que respalden esta información en un Anexo a este formato.				
		Descripción de la alternativa seleccionada (análisis de alternativas, si aplica). Describa la narrativa del análisis de alternativas, en donde se expliquen los criterios valorados para seleccionar la estrategia de intervención más viable, es decir el proyecto. Máximo 400 palabras. Adicionalmente, adjunte el análisis de alternativas (si aplica).				
		Antecedentes. Mencione las políticas públicas y los proyectos de cooperación previos o en ejecución que han intentado resolver el problema descrito. Incluya los nombres, socios involucrados y fechas. Máximo 300 palabras.				
		Beneficiarios directos e indirectos. Indique de manera concreta y desagregada (por sexo y grupos de edad) la población / institución (es) / zona geográfica beneficiada con la realización del proyecto. Máximo 200 palabras.				
13	Resultado esperado	Detallar el efecto esperado al final del proyecto. Este efecto debe guardar coherencia con el problema identificado, ya que el proyecto contribuirá a menguar o eliminar el problema.				
14	Productos	Detallar los productos del proyecto (conjunto de bienes y servicios), de forma concreta y cuantificable, que contribuyan con el logro del objetivo planteado.				

14	Productos		Detallar los productos del proyecto (conjunto de bienes y servicios), de forma concreta y cuantificable, que contribuyan con el logro del objetivo planteado.			
	<p>Calendario de Actividades</p> <p>Listar las principales actividades o acciones previstas, las cuales deben articularse con los productos del proyecto.</p>	<p>Descripción de la actividad</p> <p>Especifique las acciones y/o productos.</p>	<p>Insumos</p> <p>Especifique expertos, transportación de expertos, equipamiento necesario, etc.</p>	<p>Tipo de actividad</p> <p>Por ejemplo, pasantía, asesoría, etc.</p>	<p>Fecha de inicio y de conclusión</p> <p>Tentativas</p>	
Resultado						
	R1A1					escribir fecha
	R1A2					escribir fecha
16	<p>Duración estimada del proyecto (meses).</p> <p>Indicar la duración estimada de la ejecución del proyecto, en años y meses.</p>		Total (meses)		Fecha inicio (tentativa)	Fecha de conclusión (tentativa)
17	Modalidad		Presencial:		Virtual:	Mixta
18	Número de funcionarios y/o servidores que participarán por modalidad		<p>Presencial:</p> <p>Virtual:</p> <p>Mixta (presencial-virtual):</p>			
PRESUPUESTO PARA LA MODALIDAD PRESENCIAL						
19	Monto estimado del aporte del ESV*	US\$	Número de personas que participarán en la presencial	Número de pasajes aéreos (ida y vuelta)	Días de alojamiento	Días de alimentación para los 3 tiempos
20	Solicitud de aporte del país socio	US\$	Número de personas que participarán en la presencial	Número de pasajes aéreos (ida y vuelta)	Días de alojamiento	Días de alimentación para los 3 tiempos
21	Nombre del socio identificado (en caso CTr)					
22	Comentarios GOES					
SOSTENIBILIDAD – LOCALIZACIÓN UNIDAD COORDINADORA DE LA INICIATIVA DE COOPERACIÓN (UCP)						
23	Sostenibilidad del Proyecto. (Acciones que la institución del GOES realizará para que el proyecto no se desactualice)		Mencionar las condiciones para que dicho proyecto, luego de finalizar su ejecución, siga cumpliendo su objetivo, entre ellas se podría considerar: la organización o entidad que asumiría el proyecto para asegurar su continuidad en el mediano y largo plazo; y la entidad que realizaría la sistematización de la experiencia para la difusión de resultados, que permita su escalamiento o replicabilidad. (Consultar GIFS, pág. 42).			
24	Vinculación del Proyecto con Políticas Nacionales y/o Globales/ Objetivos de Desarrollo Sostenible Internacionalmente Acordados. (Consultar GIFS, págs. 43-44)		Indicar las políticas, planes nacionales que están directamente relacionados al proyecto (puede ser más de uno):Elija un elemento. Elija un elemento.			
25	Localización del proyecto UCP					
26	Población objetivo, beneficiada y/o participante. (Consultar GIFS, págs. 30-31)					
	Hombres		Mujeres		Otros	

INSTRUCCIONES GENERALES DE COMPLETADO

C. DEFINICIÓN DE LA FICHA

El formato de la Ficha de Perfil Técnico Inicial constituye una herramienta que contiene información básica de un proyecto, identificado por una institución del Gobierno, que permitirá realizar una evaluación preliminar para su posible canalización ante un Socio para el Desarrollo.

D. CONSIDERACIONES GENERALES

6. El apoyo se realizará posterior a la solicitud enviada por el titular del sector a la directora de ESCO.
7. El Formado de la Ficha es de utilidad para ESCO y para las gestiones que esta tenga que realizar con los Socios para el Desarrollo.
8. La presentación de la Ficha no implica la aceptación del proyecto por parte de ESCO, primero se revisará y se retroalimentará de ser necesario antes de iniciar gestiones con los Socios para el Desarrollo.
9. Cualquier consulta sobre el completado del formato de la Ficha puede comunicarse con el Coordinador de área de Alianzas y Diseño al siguiente correo electrónico: emonge@presidencia.gob.sv
10. Los apartados del formato son indicativos cada institución ampliará y añadirá las páginas necesarias de acuerdo con los requerimientos del proyecto que se está presentando.

INSTRUCCIONES GENERALES DE COMPLETADO

E. DEFINICIÓN DE LA FICHA

El formato de la Ficha de Perfil Técnico Inicial constituye una herramienta que contiene información básica de un proyecto, identificado por una institución del Gobierno, que permitirá realizar una evaluación preliminar para su posible canalización ante un Socio para el Desarrollo.

F. CONSIDERACIONES GENERALES

11. El apoyo se realizará posterior a la solicitud enviada por el titular del sector a la directora de ESCO.
12. El Formado de la Ficha es de utilidad para ESCO y para las gestiones que esta tenga que realizar con los Socios para el Desarrollo.
13. La presentación de la Ficha no implica la aceptación del proyecto por parte de ESCO, primero se revisará y se retroalimentará de ser necesario antes de iniciar gestiones con los Socios para el Desarrollo.
14. Cualquier consulta sobre el completado del formato de la Ficha puede comunicarse con el Coordinador de área de Alianzas y Diseño al siguiente correo electrónico: emonge@presidencia.gob.sv
15. Los apartados del formato son indicativos cada institución ampliará y añadirá las páginas necesarias de acuerdo con los requerimientos del proyecto que se está presentando.

Sostenibilidad (de proyecto)

Mencionar las condiciones para que dicho proyecto, luego de finalizar su ejecución, siga cumpliendo su objetivo, entre ellas se podría considerar: la organización o entidad que asumiría el proyecto para asegurar su continuidad en el mediano y largo plazo; y la entidad que realizaría la sistematización de la experiencia para la difusión de resultados, que permita su escalamiento o replicabilidad. (Consultar GIFS, pág. 42).

Formato de Matriz de Seguimiento a Proyectos

Tomada de: Guía de Seguimiento a Proyectos. Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional ESCO (2021)

No.	Cód. SAFI	Cód. PERE	Título del Proyecto	Objetivo General	Institución	Sector de intervención	Modalidad de Cooperación	Tipo de Cooperación	Objetivo de Desarrollo Sostenible	Meta específica del ODS
Correlativo	Código SI aplica.	Código, si aplica	Nombre del Proyecto o programa financiado con Fondos de Coop. Intl.	Objetivo general del proyecto y/o descripción de la intervención.	Entidad del GOES responsable del proyecto.	Sector definido por el GOES al cual se aporta con la ejecución del Proyecto o programa.	Cooperación Bilateral (Norte - Sur y Sur - Sur) Cooperación Triangular Cooperación Multilateral	Cooperación Financiera No Reembolsable. Cooperación Técnica.	17 ODS de los cuales se deberá seleccionar uno, al que se apoya con el proyecto o programa.	Metas del ODS seleccionado, y definir las metas a las cuales se contribuye.

Inicio.	Finl	Socio para el desarrollo	Socio Especifico	Recursos nacionales (US\$)	Monto de Cooperación (US\$)	Monto total (US\$)	Monto Ejecutado	Avance Financiero (%)	Avance técnico (%)	Estado actual	Avance Descriptivo (Comentarios y Observaciones)
Día/Mes/Año	Día/Mes/Año	País Cooperante (nombre del país)	Nombre de la institución específica que aporta la cooperación. (Agencia, Fundación, Entidad Privada)	Aporte financiero o en especie definido en el Proyecto como aporte/recursos brindados por el GOES	Fondos de Cooperación otorgados por el Socio para la ejecución del Proyecto o Programa.	Suma de recursos nacionales + monto de Coop.	Cantidad de dinero ejecutado - devengado	% de avance, de acuerdo con el monto ejecutado	% avance Técnico del proyecto.	En ejecución / Pausado / cancelado/ finalizado	Apartado para que la Institución responsable defina los avances o retrasos presentados en el proyecto, riesgos, dificultades y/o soluciones a situaciones presentadas.

Listado de verbos para formulación de objetivos generales y específicos

VERBOS PARA OBJETIVOS GENERALES		VERBOS PARA OBJETIVOS ESPECIFICOS	
Analizar	Formular	Advertir	Enunciar
Calcular	Fundamentar	Analizar	Enumerar
Categorizar	Generar	Basar	Especificar
Comparar	Identificar	Calcular	Estimar
Compilar	Inferir	Calificar	Examinar
Concretar	Mostrar	Categorizar	Explicar
Contrastar	Orientar	Comparar	Fraccionar
Crear	Oponer	Componer	Identificar
Definir	Reconstruir	Conceptuar	Indicar
Demostrar	Relatar	Considerar	Interpretar
Desarrollar	Replicar	Contrastar	Justificar
Describir	Reproducir	Deducir	Mencionar
Diagnosticar	Revelar	Definir	Mostrar
Discriminar	Planear	Demostrar	Operacionalizar
Diseñar	Presentar	Detallar	Organizar
Efectuar	Probar	Determinar	Registrar
Enumerar	Producir	Designar	Relacionar
Establecer	Proponer	Descomponer	Resumir
Evaluar	Situar	Descubrir	Seleccionar
Explicar	Tasar	Discriminar	Separar
Examinar	Trazar	Distinguir	Sintetizar
Exponer	Valuar	Establecer	Sugerir

MODIFICACIONES, ACTUALIZACIONES Y APLICACIÓN DE LA GUÍA

Modificaciones

Las modificaciones a la guía estarán sujetas a los cambios de política del GOES en relación con la temática de cooperación internacional.

Será responsabilidad de la Dirección de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional – ESCO realizar las modificaciones pertinentes y emitir las adendas respectivas.

Actualizaciones

Los cambios que se generen en la Guía, como consecuencia de las nuevas políticas del GOES, deberán ser plasmadas en el contenido de la presente Guía por la Dirección General de la ESCO, con la anuencia de la Presidencia de la República, el cual manejará las observaciones, cambios y modificaciones que se presenten en él, en coordinación con el responsable del área que hace los cambios. Cada año el director general deberá realizar una revisión integral de la presente Guía.

Los cambios deberán ser registrados en el cuadro de control de cambios que se presenta a continuación y se deberán guardar las versiones anteriores como parte del proceso, esto con el objetivo de tener los respaldos requeridos por la Auditoría y otros.

Aplicación

La guía se aplica para todos los proyectos de cooperación internacional de todas las modalidades de cooperación para los procesos de identificación, formulación y seguimiento de proyectos con enfoques transversales.

Control de Registro de Cambios

Versión No.	Cambio Realizado	Vigencia desde

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APC Colombia. (2012). Manual de Formulación de Proyectos de cooperación internacional. Bogota: Publicaciones APC Colombia.
- Berumen W., J. (2010). Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Medellín: Publicaciones ELCD.
- CEPAL. (18 de Agosto de 2023). Cepal Gestion por Resultados. Obtenido de CEPAL.ORG: <https://www.cepal.org/es/subtemas/gestion-resultados>
- CEPAL. (18 de Agosto de 2023). Temas: CEPAL.ORG. Obtenido de cepal.org Web site: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible>
- Cohen, E. F. (1993). Evaluación de Proyectos Sociales. Madrid: Editorial Siglo XXI.
- CONEVAL. (2014). Mexico DF: Publicaciones CONEVAL.
- Cooperación Española. AECID. (25 de Agosto de 2023). La AECID. Modalidades e instrumentos de cooperación. Cooperación Técnica (Coo-Tec). Obtenido de La AECID: [https://www.aecid.es/ES/la-aecid/modalidades-e-instrumentos-de-cooperaci%C3%B3n/cooperaci%C3%B3n-t%C3%A9cnica-\(coo-tec\)](https://www.aecid.es/ES/la-aecid/modalidades-e-instrumentos-de-cooperaci%C3%B3n/cooperaci%C3%B3n-t%C3%A9cnica-(coo-tec))
- Delgado G., L. (2008). Tema 2: El enfoque de las políticas públicas. En L. Delgado G., Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, (pág. 150). Castilla: Publicaciones Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas.
- Gallopín, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. Santiago de Chile: Publicaciones CEPAL.
- García L., R., & García M., M. (2010). Gestión para resultados en el desarrollo en América Latina y el Caribe: avances y desafíos. Washintong: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- González Gómez, L. (2007). Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo. Bilbao: Publicaciones HEGOA.
- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible . (5 de Junio de 2023). GNUDS - Enfoque basado en los Derechos Humanos. Obtenido de <https://unsdg.un.org/es/2030-agenda/universal-values/human-rights-based-approach>
- Guzmán, M. (2016). Presupuesto por resultados (Vol. Módulo 3). Washington D.C., USA: Publicaciones INDES/BID.
- IDEAM. (28 de Agosto de 2023). Cooperacion y Asuntos Internacionales/ cooperación internacional. Obtenido de IDEAM Web site: <http://www.ideam.gov.co/web/cooperacion-y-asuntos-internacionales/cooperacion-internacional>
- Jacoby, K. (2007). Guía de Monitoreo e Impacto. San Salvador: Publicaciones GLZ.
- JICA. (18 de Agosto de 2023). Actividades Japan International Cooperation Agency. Obtenido de Jica.go.jp Web site: <https://www.jica.go.jp/Resource/elsalvador/espanol/activities/activity04.html>
- Martínez A., M. (2011). Guía de Herramientas para el Diseño, Gestión, Seguimiento y Evaluación de los Programas y Proyectos de Desarrollo Económico Local. San Salvador: Publicaciones emiDEL - U. Dr. José Matías Delgado.
- MIDEPLAN. (2 de Agosto de 2018). Guía de Indicadores. Orientaciones básicas para su elaboración. Obtenido de Mideplan sitio Web: <http://www.mideplan.go.cr>
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2022). Guía para la transversalización de la gestión ambiental en instituciones públicas. San Salvador: Publicaciones MARN.
- Musto, S. (1975). Análisis de Eficiencia. Metodología de Evaluación de Proyectos. Madrid: Editorial Tecnos.
- Naciones Unidas. (5 de junio de 2023). ¿Qué es el Cambio Climático? Obtenido de <https://www.un.org/es/climatechange/what-is-climate-change>
- Niño-Martínez C., C. (2013). Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales. Ciudad de México: Project Concern Internationa.
- OMU Mujeres y MIDEPLAN. (23 de Julio de 2017). ONU MUJERES. América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2017/06/Guide%202%20-%20MIDEPLAN-compressed.pdf>
- ONU. (1987). Informe Brundland. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Paz y Desarrollo. (2016). Manual para la Transversalización. Madrid: Publicaciones PyD.
- PMI. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBok) (6a ed.). Pennsylvania: Publicaciones del Project Management Institute Publisher.

- Project Management Institute (PMI). (2021). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBok) (7a ed.). Pennsylvania, USA: Publicaciones PMI.
- Resuelve. (28 de Agosto de 2023). Ideas: Resuelve - Consutoría de impacto social. Obtenido de Resuelve Web Site: <https://resuelve.com.co/ideas/publicaciones/2217803/diferencia-entre-producto-y-resultado>
- SICDES. (18 de Agosto de 2023). Inicio de Ministerio de Relaciones Exteriores. Obtenido de cooperacion.rree.gob.sv Web site: <http://cooperacion.rree.gob.sv/web/cooperacion-bilateral>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe-SELA. (2 de septiembre de 2023). Qué es la Cooperación Sur-Sur. Conceptos. Obtenido de [Sursur sela org](http://sursur.sela.org) Web site: <http://sursur.sela.org/qu%C3%A9-es-la-css/conceptos-de-la-cooperaci%C3%B3n-sur-sur/>
- SNIP. (2003). Guía General de Identificación, Formulación y Evaluación Social de Proyectos de Inversión Pública a nivel de Perfil. Lima: Publicaciones .
- Tamayo S., M. (1997). El Análisis de las Políticas Públicas. En Bañón, & Carrillo, La Nueva Administración Pública (pág. 345). Madrid: Alianza Editorial.
- UNICEF. (5 de Junio de 2023). Convencion sobre los derechos del niño. Obtenido de <https://www.unicef.org/es/convencion-derechos-nino/que-son-derechos-humanos>
- Ventana ADELANTE. (2 de Septiembre de 2023). Ventana ADELANTE: información general . Obtenido de Adelante 2-Cooperación Triangular UE-ALC. Web site: <https://www.adelante2.eu/es/informacion-general>
- Whittingham Munéva, M. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? Revista Análisis Internacional, 219-235.
- Zurita M., A. (2009). Identificación y Formulación de Proyectos. Guía basada en el enfoque del ML. Bogotá: Publicaciones Grafismo Comunicaciones.



Con la colaboración de:

