



INSTITUCIÓN EDUCATIVA HÉCTOR ABAD GÓMEZ MEDELLÍN

ÁREA DE EMPRENDIMIENTO

SEMANAS 18-20

SEGUIMIENTO DE UN PROYECTO



Una vez se comienza a ejecutar el proyecto hay que verificar en qué medida se cumple. Durante la ejecución del proyecto es necesario hacer el seguimiento de lo que se va avanzando y compararlo con lo planificado inicialmente, para que, en caso de que haya desviaciones negativas, se introduzcan medidas correctivas o, en su caso, se reformule el proyecto.

El seguimiento se debe incluir en el cronograma de actividades y debe realizarse por todas las personas que participan en el proyecto. No obstante, periódicamente se hacen informes escritos, donde se recoge:

- ❖ La descripción del proyecto
- ❖ La descripción general de la marcha del proyecto en relación con los objetivos y resultados previstos.
- ❖ Las actividades realizadas.
- ❖ El presupuesto ejecutado.
- ❖ La actualización del cronograma si es necesaria.
- ❖ La relación de gastos realizados.
- ❖ La actualización de las previsiones presupuestarias.
- ❖ La valoración del seguimiento.
- ❖ Las recomendaciones.

El conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos que se utilizan para obtener la información adecuada sobre la situación del proyecto en cada momento, se conoce como **sistema de seguimiento**. Algunas preguntas a responder cuando se quiere establecer un sistema de seguimiento serían:

- ¿Qué información es relevante para el equipo? (indicadores).
- ¿Cómo debería ser recolectada y analizada? (métodos).
- ¿Quién se involucrará en cada fase? (responsabilidades).

El sistema de seguimiento:

- ❖ Facilita indicadores tempranos sobre los progresos o falta de los mismos, en el logro de objetivos y en la consecución de resultados.
- ❖ Una vez que se han identificado y valorado los posibles problemas, permitirá adoptar las medidas correctivas necesarias tanto en el diseño como en la forma de ejecución, para mejorar la calidad de los resultados.
- ❖ Hace posible el fortalecimiento de los resultados positivos tanto de ejecución como de los logros, de manera que nos permite sistematizar las “buenas prácticas” y tenerlas en cuenta para acciones posteriores y/o en otras de las zonas del proyecto.
- ❖ Permite que se determine si el proyecto tal y como está concebido sigue siendo o no pertinente.
- ❖ Contribuye a señalar y adecuar la distribución de las responsabilidades y a fomentar el aprendizaje. De esta manera se comparten éxitos y fracasos de los resultados y las decisiones de cambio para la mejora en el futuro.
- ❖ Ayuda a reforzar las capacidades de seguimiento y evaluación de los integrantes del equipo de trabajo y/o de las instituciones participantes.

El diseño y formulación proyecto se expresan en una matriz del **marco lógico** que es un instrumento metodológico que tiene las siguientes ventajas:

- ❖ Claro análisis de la relación medios/fines de las actividades que conducen a un resultado requerido para lograr un propósito establecido para contribuir al logro de un fin.
- ❖ Ayuda a especificar de manera precisa las actividades de un proyecto y de sus costos.
- ❖ Describe los indicadores de desempeño y las fuentes de verificación.
- ❖ Especifica los supuestos (o riesgos) principales que podría condicionar el éxito del proyecto.
- ❖ Es un marco de referencia para identificar las experiencias e incorporarlas en otros proyectos.

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Es una definición de cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema.	Mide el impacto general que tendrá el proyecto.	Fuentes de información que se pueden utilizar para verificar los objetivos logrados.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones necesaria para la sostenibilidad.
PROPÓSITO Es el impacto directo a ser logrado a partir de los resultados.	Describe el impacto logrado al final del proyecto.	Fuentes de información que permitan ver si los objetivos se están logrando.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones para que el PROPÓSITO contribuyan para el logro del FIN.
RESULTADOS Son la obras, servicios y capacitación que se requiere para el proyecto.	Descripciones breves de cada uno de los Resultados que se tienen que terminar en el proyecto.	Dónde se puede encontrar información para verificar que los Resultados han sido producidos.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones para que los RESULTADOS para alcanzar el PROPÓSITO.
ACTIVIDADES Tareas que se deben cumplir para alcanzar los resultados.	Contiene el presupuesto para cada Actividad a ser producido por el proyecto.	Información dónde se puede verificar si el presupuesto ha sido gastado de acuerdo a lo planificado.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones que tiene que suceder para completar los RESULTADOS.

La Matriz Marco Lógico (MML) consiste en una cuadrícula dónde se especifiquen los diferentes elementos que constituyen el proyecto, estableciendo así una jerarquía de objetivos. De este modo, se deben distinguir los siguientes aspectos:

Objetivo global o Fin del proyecto: Se refiere al fin último que persigue el proyecto en relación a la problemática contra la que se quiere actuar. El objetivo global es, en sí mismo, la razón por la que se elabora el proyecto.

Objetivos específicos o Propósitos: son aquellas metas que se van a perseguir y que contribuyen en su conjunto a alcanzar el objetivo global o el fin del proyecto.

Resultados o Componentes: hacen referencia a las situaciones a las que se tienen que llegar para alcanzar las metas fijadas u objetivos específicos.



Actividades: Son todas aquellas acciones necesarias que se deben llevar a cabo para conseguir los resultados o componentes mencionados.

De este modo, para realizar una MML correcta debe existir entre todos los elementos una lógica “causa-efecto” que le da sentido (la **Lógica Vertical**)

Las actividades son necesarias para obtener los resultados, que a su vez son imprescindibles para alcanzar los objetivos específicos determinados, y finalmente, contribuir así a lograr el Objetivo General o Fin del proyecto; que en sí mismo es la respuesta al problema diagnosticado.

Una vez determinados los cuatro elementos fundamentales que dan forma al proyecto, la MML incluye herramientas para evaluar la viabilidad del proyecto: son los Indicadores de Verificación, los Medios de Verificación y los Supuestos. En este sentido, cada nivel de los objetivos debe ser evaluado por estas tres variables, excepto el nivel de actividades que, para ser más precisos, conviene medirlo por los insumos y recursos con los que se va a contar.

Indicadores de Verificación: son los instrumentos que se van a utilizar para medir el grado en el que se ha alcanzado un determinado objetivo. Las unidades de medida pueden ser diversas (tiempo, espacio, calidad, cantidad...) dependiendo de las exigencias del proyecto.

Medios o fuentes de Verificación: se refiere al mecanismo que vamos a utilizar para contrastar el objetivo con los indicadores, es decir, cómo se va a obtener la información necesaria para verificar los resultados u objetivos con los indicadores.

Supuestos: son los aspectos externos que pueden influir en el desarrollo del proyecto, y que por tanto, hay que tener en cuenta para paliar efectos adversos.

JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO GLOBAL (FIN) Fin a largo plazo. Problema que se quiere solucionar.	Medidas del grado de consecución del objetivo	Fuentes de información de acuerdo al grado de consecución .	Supuestos/riesgos entre el objetivo global y su sostenibilidad.
OBJETIVO ESPECÍFICO Impacto del proyecto a corto plazo. Motivación esencial para realizar el proyecto.	Estado al final del proyecto	Fuentes de información de acuerdo a la realidad a la que se ha llegado.	Supuestos/riesgos entre el propósito y el objetivo.
RESULTADOS (COMPONENTES) Situaciones o metas resultantes de las actividades ejecutadas.	Magnitudes de los productos. Fecha de finalización planificada.	Fuentes de información para evaluar el efecto de las actividades.	Supuestos/riesgos entre los productos y el propósito.
ACTIVIDADES Acciones que se deben ejecutar para obtener los resultados.	INSUMOS Medios materiales y no materiales necesarios.	COSTOS Costos asociados a los medios y aportes de diferentes fuentes.	Supuestos/riesgos entre los insumos y los productos.

LÓGICA HORIZONTAL

Estos últimos tres elementos son los que otorgan al proyecto **Lógica Horizontal** basándose en el principio de correspondencia, que vincula cada nivel de la jerarquía de objetivos con la medición de su logro y con los posibles supuestos que se puedan dar. La finalidad es simplemente de completar “la viabilidad” del proyecto dotándolo plenamente de sentido.

Las preguntas que ayudan a verificar la correspondencia entre niveles son:

- ❖ ¿Si se cumplen las *Actividades*, entonces se alcanzan los *Resultados*?
- ❖ ¿Si se cumplen los *Resultados*, entonces se alcanza el *Propósito*?
- ❖ ¿Si se cumple con el *Propósito* entonces se ha logrado el *Fin*?

Para construir una matriz del marco lógico se deben seguir una serie de procedimientos:

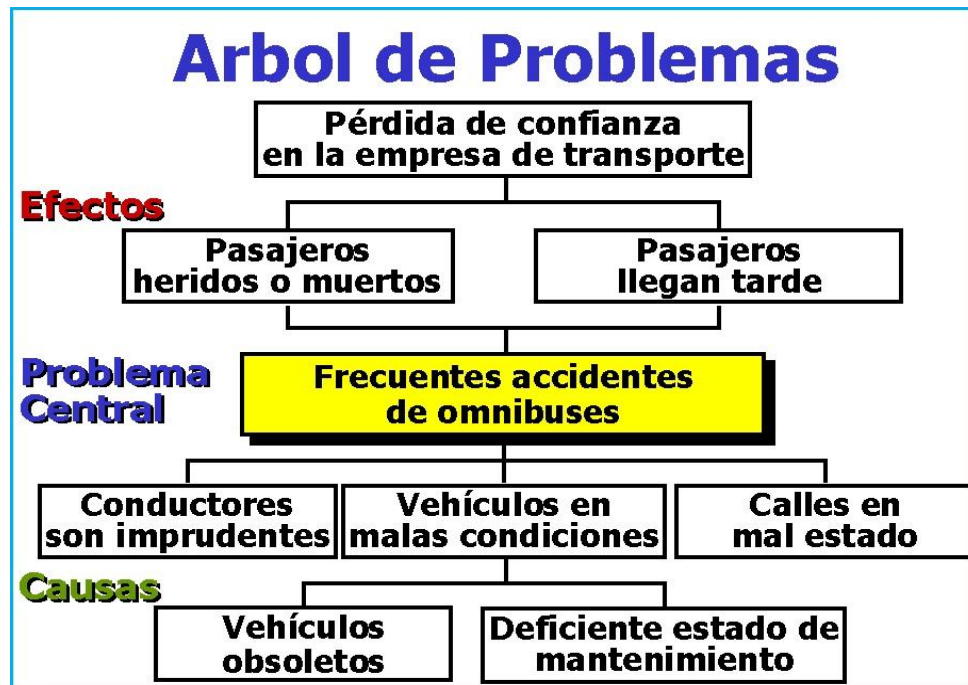


EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al equipo de diseño identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto. En el cuadro se presenta un ejemplo simplificado de árbol de

problemas, donde se muestra la situación de un servicio de autobuses urbano y se identifican las relaciones de causa/efecto entre los problemas principales.



Pasos para elaborar el árbol de problemas:

1. Enumerar todos los problemas existentes. Los problemas deben ser cuidadosamente identificados. El problema es una situación negativa existente, no es la ausencia de una solución.
2. Identificar un problema central (decidir por uno).
3. Determinar cuáles son los problemas de "causas" y que son "efectos".
4. Organizar jerárquicamente las causas y efectos, ¿Cómo las causas se relacionan entre sí? – ¿por qué una lleva a la otra?

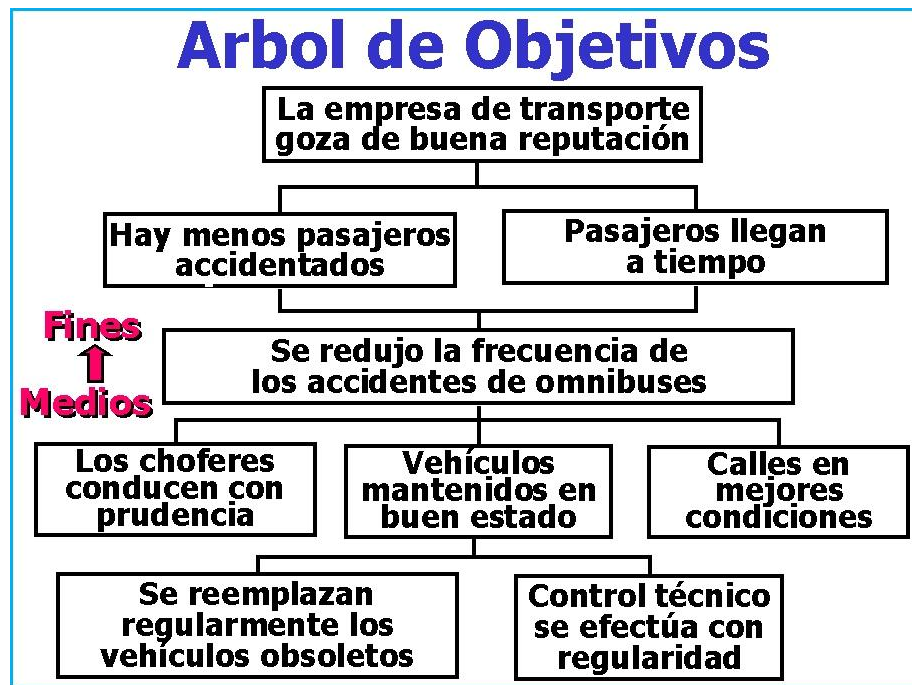
ANÁLISIS DE OBJETIVOS (ÁRBOL DE OBJETIVOS)

El propósito es utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones al problema, las cuales podrían ser expresadas como manifestaciones contrarias del mismo. Esto da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos: la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de causas-efectos se transforma en un flujo interdependiente de medios-fines. En un árbol de objetivos:

- ❖ Los medios fundamentales se especifican en el nivel inferior: constituyen las raíces del árbol.
- ❖ Los fines se especifican en la parte superior: son las ramas del árbol. Más propiamente son los objetivos del posible proyecto.

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- ❖ Describir la situación futura que prevalecerá una vez se han resuelto los problemas.
- ❖ Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
- ❖ Visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.



De este modo, los estados negativos que muestra el “árbol de problemas” se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán a la conclusión del proyecto. Es la imagen, por cierto simplificada, de la situación con proyecto, en tanto que el árbol de problemas representa, en forma también simplificada, la situación sin proyecto. (Cohen)

PARA LA BITÁCORA

Reúnete con tu equipo para el diseño de tu proyecto emprendedor. Elaboren el respectivo árbol de problemas, incluyendo un análisis de Matriz de Marco Lógico. Identifiquen en su trabajo el problema principal que van a cubrir con el producto definido en el taller anterior.

Para la realización de esta actividad necesitarás:

- Hojas de papelógrafo blancas (las que consideres necesarias)
- Colores o papel de colores

- Marcadores o rotuladores
- Notas de clase (el resumen de la bitácora)
- Taller sobre identificación de oportunidades (semanas 15-17)
- Pegante
- Tijeras
- Regla

Una vez elaborados con tu equipo el respectivo árbol de problemas con la matriz del marco lógico, toma una fotografía, imprímelo y pégalo en tu bitácora.

FUENTES DE CONSULTA

Serie Guías 21. Articulación de la educación con el mundo productivo. Competencias Laborales Generales. Ministerio de Educación Nacional, 2006.

Zapata Avendaño María Eugenia. Guías para docentes de Emprendimiento. Documento. I.E. Héctor Abad Gómez, 2014.

Zapata Avendaño, María Eugenia. Planeación. I.E. Héctor Abad Gómez, 2015.

<http://es.slideshare.net/EMILIACANE/como-elaborar-un-proyecto-arbol-de-problema>

http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/arboles_diagnostico.pdf

<http://practicasgestivasmeb.blogspot.com.co/>

<https://formulacionyevaluacioncruno.wordpress.com/arbol-de-objetivos-eml/>

<http://formulacionproyectos.blogspot.com/2007/09/clase-9-fase-de-evaluacin.html>

<http://proyecto.blogspot.com/2012/04/construccion-de-la-matriz-del-marco.html>

<http://hispanohablantes-cooperacion-pro.blogspot.com/2009/09/sobre-el-marco-logico.html>

http://datajovenboletin.blogspot.com/2011_12_01_archive.html

<http://www.slideshare.net/guestaaf1b8/la-matriz-de-marco-logico>

<https://www.youtube.com/watch?v=EVIgLA9PdT8>